

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
FRANÇOIS HALLÉ

LA RELATION ENTRE L'AUTO-EFFICACITÉ AU LEADERSHIP  
ET LE LEADERSHIP TRANSFORMATIF

NOVEMBRE 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*Avant propos*

Voilà maintenant douze ans que j'entraîne au soccer et dix au basket-ball. J'ai joué dans de nombreuses équipes sportives et j'évolue encore présentement dans une ligue provinciale. J'ai entraîné et joué à différents niveaux (AA et AAA) et j'ai connu mon lot de victoires et de défaites. Au-delà de ces résultats, il y a l'équipe, c'est-à-dire des individus qui évoluent dans le sport et dont j'avais la responsabilité de faire de meilleures personnes de par mon enseignement et les valeurs que je leur inculquais.

J'ai beaucoup lu sur les équipes performantes et sur la psychologie sportive, particulièrement sur celle des équipes universitaires américaines de basket-ball. Plusieurs éléments reviennent souvent, par exemple la cohésion de l'équipe et l'engagement des membres, mais également le rôle du leader. Ce dernier est un élément central dans toutes les équipes sportives, c'est souvent lui qui fait la différence entre les bonnes et les très bonnes équipes.

Je réalise avec le temps que mes anciens entraîneurs m'ont marqué et que je pose certains gestes qu'ils posaient, parce qu'aujourd'hui je suis en mesure d'en comprendre vraiment le sens et l'ampleur. Je connais aujourd'hui exactement le modèle que je veux être et ce que je veux que mes athlètes retiennent de moi, parce que je me connais et je sais dans quelles facettes du coaching je me sens plus efficace. Depuis le début de mes études, je m'intéresse beaucoup au rôle du leader, ce qui explique pourquoi j'ai voulu

enseigner à la base, mais le domaine de la gestion m'a toujours attiré et j'ai toujours désiré être un dirigeant. J'en suis venu à constater que la performance des équipes ne résulte pas toujours de la présence de talent individuel, aussi énorme soit-il, mais se reflète souvent dans le leadership de l'entraîneur ou même du dirigeant.

Mon grand intérêt pour la gestion de projet ainsi que mes expériences m'ont donc amené à me questionner sur le leadership et les caractéristiques personnelles, dont la croyance d'efficacité personnelle, qui ressortent des bons gestionnaires. Ce mémoire met en relation ces deux éléments dont les réflexions ont été formulées autour d'un cadre logique.


## *Sommaire*

De nos jours, le leadership constitue la pierre d'assise de la performance des entreprises (Bennis & Nanus, 1985). L'apport des leaders dans les organisations est prépondérant et nombre de recherches s'intéressent aux impacts de ces derniers, tout comme aux antécédents du leadership. Le leadership présente, en effet, un champ d'étude très large et le concept demeure, malgré toutes ces recherches, encore imprécis. Bass (1985) explique cela en disant qu'il existe autant de définitions du leadership qu'il existe de personnes pour le définir. La présente étude s'intéresse aux antécédents du leadership transformatif de Bass (1985) et plus particulièrement à la relation entre la croyance d'efficacité personnelle qu'a le leader d'adopter les comportements d'un leader transformatif et la perception qu'en ont ses subalternes. L'analyse se base sur la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997) et sur celle du leadership transformatif de Bass (1985). À partir du cadre de référence et de la recension des écrits, une hypothèse de recherche et six sous-hypothèses découlant de cette hypothèse ont été formulées. L'hypothèse de recherche se lit ainsi : plus l'auto-efficacité au leadership du gestionnaire est grande, plus il pratiquera un leadership transformatif. Les six sous-hypothèses concernent les six facteurs reliant l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformatif : le charisme, la stimulation intellectuelle, la reconnaissance personnelle, les récompenses contingentes, la gestion par exception et le leadership laisser-faire. La méthode mise en place pour analyser ces données est de type corrélationnel. Les données ont été collectées par voie de questionnaires. Un total de 696

questionnaires ont été envoyés dans 100 organisations différentes. Le questionnaire A (Questionnaire de l'auto-efficacité au leadership (Leroux, Dussault, Frenette, Hallé, Deschênes et Villeneuve, 2006)) a été distribué à 234 gestionnaires en fonction et le questionnaire B (Adaptation du questionnaire sur le leadership transformatif (Dussault, Valois et Frenette, en arbitrage)) à 462 de leurs subalternes. L'échantillon des gestionnaires est majoritairement masculin (89%), tout comme celui des subalternes (65%). La première variable, l'auto-efficacité au leadership, est la variable indépendante et correspond au résultat obtenu sur l'*Échelle de l'auto-efficacité au leadership* développée par Leroux et al. (2006). Le leadership transformatif constitue la variable dépendante. Il est défini par le résultat obtenu à l'adaptation de l'*Échelle du leadership transformatif* (Dussault et al., en arbitrage). Les résultats montrent deux relations significatives sur une possibilité de six. L'auto-efficacité aux récompenses contingentes et les récompenses contingentes ( $r = .22, p > .05$ ) et l'auto-efficacité à la gestion par exception et la gestion par exception sont positivement corrélés ( $r = .23, p > .05$ ). L'hypothèse de recherche ne peut donc pas être confirmée. Néanmoins, les gestionnaires s'évaluent très fortement par rapport à leur croyance d'efficacité (5.10 sur une échelle en six points) et leurs subalternes leur octroient également des résultats élevés (3.11 sur une échelle en quatre points). Ces résultats démontrent que ces gestionnaires sont de bons leaders transformatifs. Cette recherche présente plusieurs pistes de nouvelles recherches, en plus d'apporter des suggestions sur la conduite de ces futures recherches.



François Hallé



Marc Dussault, Directeur

## *Table des matières*

Liste des tableaux.....	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre I - Problématique.....	4
Problème de recherche.....	5
Utilité de la recherche.....	10
But de la recherche et la question de recherche.....	11
Chapitre II - Cadre de référence.....	13
Cadre théorique.....	14
Croyance d'efficacité personnelle ou auto-efficacité.....	14
Leadership transformatif.....	33
Recension des écrits.....	45
Hypothèses.....	56
Chapitre III - Méthode.....	58
Plan de l'expérience.....	59
Participants à l'étude.....	60
Déroulement de l'étude.....	62
Instruments de mesure.....	63
Plan d'analyse des données.....	66
Chapitre IV - Résultats.....	68
Résultats des analyses descriptives.....	69
Résultats des analyses exploratoires et confirmatoires.....	71
Discussions des résultats.....	75
Chapitre V - Conclusion.....	85
Références.....	97
APPENDICE A.....	101
APPENDICE B.....	103
APPENDICE C.....	105
APPENDICE D.....	108

*Liste des tableaux*

## Tableaux

1	Moyennes et écarts-types pour les deux facteurs du leadership transactionnel et pour le non-leadership.....	70
2	Moyennes et écarts-types pour les trois facteurs du leadership transformationnel.....	72
3	Intercorrélations entre les variables.....	76
4	Moyennes à l'auto-efficacité au leadership et au leadership transformatif sur une même échelle.....	79



*Remerciements*

Je tiens à remercier plusieurs personnes qui ont contribué, tous à leur manière, à la réalisation de ce mémoire. Tout d'abord, je remercie tout particulièrement mon directeur, M. Marc Dussault, pour son support, sa présence, ses précieux conseils et ses encouragements tout au long de cette recherche. Par sa motivation et son leadership, il a su me redonner l'intérêt et la conviction nécessaire à la réalisation d'un projet d'une telle envergure. Merci Marc.

Un immense merci à mes deux collègues de laboratoire, Mathieu Leroux et Andrée-Ann Deschênes, qui ont su m'appuyer et me conseiller. Je désire également témoigner ma reconnaissance à tous les participants qui ont bien voulu donner de leur temps afin de répondre aux questionnaires.

Merci à ma famille pour son appui et son soutien inconditionnel. Finalement, un merci spécial à ma copine, Julie Boisvert, qui n'a cessé, même dans les pires moments, de croire en moi et en mon potentiel de réalisation de ce mémoire.

## *Introduction*

L'arrivée du XXI<sup>e</sup> siècle a vu les organisations se transformer pour tenter de demeurer compétitives et efficaces dans le monde sans pitié de la concurrence. Plusieurs organisations nord-américaines se sont tournées vers la gestion de projet qui suggère un type de gestion beaucoup plus axée sur le changement et l'adaptation du management vers les équipes de travail. Considérant l'impact des leaders sur la performance des organisations dans lesquelles ils œuvrent et ce, surtout en contexte de changement, il n'est pas surprenant qu'autant d'études s'intéressent au phénomène du leadership. En effet, en cette époque de changements et de mondialisation, les bons leaders peuvent faire la différence entre le succès ou l'échec d'une organisation (Bennis & Nanus, 1985). Plus encore, les leaders transformatifs émergent comme étant les leaders les plus efficaces. À cet effet, il est de plus en plus courant d'entendre parler des concepts d'auto-efficacité (Bandura, 1997), de leadership transformatif (Bass, 1985) et d'auto-efficacité au leadership (Hartsfield, 2003 ; Paglis & Green, 2002 ; Chan & Drasgow, 2001 ; Younger, 2002).

Nombre de recherches s'intéressent au caractère prédictif du leadership ainsi qu'à ses antécédents. Cependant, rares sont les recherches se penchant sur l'auto-efficacité comme étant l'un de ces antécédents. Ainsi, aucune recherche, à notre connaissance, ne s'est encore penchée sur la relation entre l'auto-efficacité au leadership découlant des théories de Bandura (1997) et de Bass (1985), et le leadership transformatif de Bass (1985). Les quelques articles relevés traitant du sujet démontrent

l'importance de la croyance d'efficacité sur le leadership. Cette recherche est donc une pionnière par le fait qu'elle mette en relation ces deux variables.

Le cadre de référence et la recension des écrits suggèrent qu'il existe une relation positive et significative entre l'auto-efficacité au leadership telle que perçue par le gestionnaire lui-même et le leadership transformatif tel que perçu par ses subalternes.

La recherche se divise en quatre grands chapitres. Le premier chapitre traite de la problématique. Il présente la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche. Le deuxième chapitre est consacré au cadre de référence. Il se divise en trois parties, le cadre théorique, exposant la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997) et celle du leadership transformatif de Bass (1985), la recension des écrits et l'hypothèse de recherche. Le troisième chapitre expose la méthode utilisée dans le cadre de cette étude. Il y sera question du plan de la recherche, des participants, des instruments de mesure, du déroulement de la recherche et du plan d'analyse des données. L'avant-dernier chapitre présente les résultats. Plus spécifiquement, il décrit les résultats, présente l'analyse exploratoire et l'analyse principale des données ainsi que l'interprétation des résultats. Finalement, le cinquième et dernier chapitre vient conclure l'étude en soulignant les limites et les recommandations pour de futures recherches dans ce champ d'intérêts.

*Chapitre I*  
*Problématique*

Dans ce premier chapitre, on retrouve la problématique qui est au cœur de la présente étude. Pour ce faire, le chapitre se divise en quatre sections. Il présente tout d'abord le problème de recherche, l'utilité de celle-ci et finalement, il présente la question de recherche.

### *Problème de recherche*

L'avènement du XXI<sup>e</sup> siècle amène un vent de renouveau dans les différentes sphères de gestion des organisations. Ces dernières, afin de demeurer compétitives, doivent faire face à de nombreux changements et bouleversements et y répondre efficacement. La gestion de projet s'inscrit comme une nouvelle méthode de gestion qui évolue dans un contexte de désordre et d'instabilité. Selon Corriveau (2004), le continuum Ordre-Désordre permet de décrire et de comprendre l'état d'un système vivant, donc d'un système projet, et d'en ajuster conséquemment les pratiques de management. La gestion de projet nécessite un mode d'organisation et de relations de travail plus décentralisé, facilitant l'intégration, l'ouverture, la souplesse et la participation. Cela suppose l'utilisation de techniques et d'outils de gestion assez sophistiqués pour assurer le contrôle afin que le projet se réalise en respectant les contraintes établies dont les plus connues sont les coûts et les délais (Corriveau, 2004).

Hormis le contexte de la gestion de projet, la gestion proprement dite est appelée à changer et à s'adapter aux nouvelles réalités. Dans ce contexte, le rôle du gestionnaire devient prépondérant et revêt une importance capitale pour toute la structure organisationnelle. En effet, et plus encore dans une perspective de gestion de projet et de changement, on attend du gestionnaire qu'il soit le leader permettant la réalisation efficace des projets (Slevin & Pinto, 1991).

Si les organisations désirent des gestionnaires qui sont des leaders efficaces, les études se sont interrogées afin de découvrir comment agissent de tels leaders. Ainsi, des théories ont décrit les leaders en utilisant des styles (Blake & Mouton, 1980) ou en tentant de voir dans quelles situations les styles étaient efficaces (Fiedler, 1995). À la suite des travaux de Burn (1978), les chercheurs centrent leur intérêt sur une théorie du leadership qui prend en compte, d'une part, une approche transactionnelle très behavioriste (Hersey & Blanchard, 1993) et, d'autre part, un facteur personnel important dans l'explication du comportement des grands leaders, le charisme. La théorie de Bass (1985) constitue une des théories contemporaines du leadership qui prend en compte ces facteurs.

Outre les efforts de validation, les études sur cette théorie se sont beaucoup intéressées aux effets de ce style de leadership sur la performance des individus (Bono et Judge, 2004), des groupes (Dionne, Yammarino, Atwather, & Spangler, 2004) et des

organisations (Judge et Piccolo, 2004). Peu d'études se sont intéressées aux variables permettant de prédire l'apparition de ce style de leadership.

Les méta-analyses de Judge et Piccolo (2004) se sont intéressées aux variables liées ou pouvant être influencées par le leadership et plus précisément, le leadership transformatif. Ces études suggèrent des relations positives avec plusieurs variables associées au succès des organisations. À partir des traits de personnalité du Big Five, Judge et Piccolo (2004) ont tenté d'établir des antécédents aux comportements de leadership. Une corrélation générale de .44 est obtenue entre les différents critères du leadership transformatif identifiés.

De plus, depuis les travaux de Stogdill (1974) portant sur les traits personnels qui distinguent les leaders des non-leaders, peu d'études s'intéressent à l'identification de variables ou caractéristiques personnelles liées au leadership. Plus encore, malgré l'abondante littérature issue des travaux de Bass (1985) sur le leadership transformatif, peu d'études se sont intéressées aux déterminants personnels de ce type de leadership. De plus, selon Paglis et Green (2002), la croyance d'efficacité pourrait être l'une des caractéristiques personnelles du leadership dans un tel contexte.

Le centre d'intérêt de la présente étude réside davantage dans la détermination d'antécédent du leadership transformatif que dans l'effet de ce dernier sur la



performance ou le rendement. L'objectif poursuivi étant de prédire le leadership transformatif d'après les variables énoncées précédemment.

Une autre caractéristique, l'efficacité personnelle, semble prometteuse pour mieux comprendre le leadership transformatif. L'efficacité personnelle constitue une des variables les plus souvent utilisées dans les études visant à prédire les performances individuelles dans les domaines de l'éducation (Dono-Koulouris, 2003), de la santé (Wong, K., Wong, F., & Chan, M., 2005), du sport (Treasure, & Newbery, 1998) et de la gestion (Paglis, & Green, 2002).

Bandura (2003, p. 12) définit la croyance d'efficacité personnelle<sup>1</sup> comme : « la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités ». Bandura (1997) affirme également que la performance est influencée conjointement par l'attente qu'un certain comportement produira un certain résultat ainsi que par l'attrait de ce résultat. Ainsi, « [...] l'efficacité personnelle perçue contribue fortement aux performances, quelles que soient les aptitudes en présence » (Bandura, 2003, p. 63). De plus, selon Paglis & Green (2002), la croyance d'efficacité personnelle est une importante source de motivation pour réaliser des changements en milieu de travail. Selon eux, plus les leaders croient en leurs capacités, plus ils arriveront à intégrer des changements et à les faire accepter.

---

<sup>1</sup> Les termes « croyance d'efficacité personnelle », « efficacité personnelle », « efficacité personnelle perçue » et « auto-efficacité » utilisés tout au long de cette étude se rapportent au même concept.

En contexte de gestion de projet, il est donc possible de penser que cette relation soit plausible. La plupart des études sur la gestion de projet font mention du rôle prépondérant du leader dans les situations problématiques ou comme agent de changement. Sa présence et son comportement se reflètent souvent dans la conduite des subordonnés et parfois même dans la réussite ou l'échec du projet. Slevin et Pinto (1991) soulignent également l'importance du leadership chez les gestionnaires de projet. Selon eux, le leadership est l'une des plus importantes caractéristiques individuelles menant à la réussite d'un projet. Ainsi, il est possible de croire que le leader apte à diriger le fera plus facilement et ce, en adoptant les comportements appropriés. L'innovation ainsi que l'originalité proviennent, selon Bandura (1997), d'une croyance optimiste de l'individu en son efficacité personnelle. En effet, les innovateurs sont souvent mal vus et rejetés, avant d'être finalement reconnus à leur juste valeur. L'une des caractéristiques du leadership transformatif est justement de savoir faire preuve d'originalité et d'innovations.

Il existe d'ailleurs une distinction nette entre efficacité personnelle et estime de soi. En effet, « l'efficacité personnelle perçue concerne les évaluations par l'individu de ses aptitudes personnelles, tandis que l'estime de soi concerne les évaluations de sa valeur personnelle » (Bandura 2003, p. 25). Ainsi, l'efficacité personnelle perçue prédit les buts que les gens se fixent et les performances qu'ils obtiennent, tandis que l'estime de soi n'affecte ni les buts personnels ni la performance.

De plus, l'efficacité personnelle perçue n'est pas une mesure des aptitudes d'une personne, mais bien une croyance relative à ce qu'une personne peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes. Bref, l'efficacité personnelle ne tient pas compte du nombre d'aptitudes que possède une personne, mais plutôt des croyances qu'elle peut judicieusement utiliser ces dernières dans des situations variées. Finalement, « l'efficacité personnelle perçue concerne la croyance du sujet en son pouvoir de produire des niveaux donnés de réussite » (Bandura, 2003, p. 568).

À la lumière des théories de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura (1997) et celle du leadership transformatif de Bass (1985), il est possible de croire qu'un leader de projet ayant une croyance d'efficacité personnelle élevée tendra davantage vers le leadership transformatif dans la gestion de son projet.

#### *Utilité de la recherche*

La présente étude, en plus de contribuer aux recherches sur le leadership transformatif ainsi que sur la croyance d'efficacité personnelle, s'intéresse aux antécédents du leadership transformatif d'après l'auto-efficacité du gestionnaire. En se concentrant ainsi sur les leaders efficaces, cette recherche apportera de plus amples connaissances sur le leadership, plus précisément, sur la gestion de projet en soulignant

des caractéristiques et des comportements profitables aux leaders transformatifs, un style de leadership efficient en gestion de projet.

Le leader du projet est responsable du succès ou de l'échec du projet (Briner, Hastings & Geddes, 1996). Il est donc très important que ce dernier soit efficace dans sa gestion et parvienne à la réalisation du projet. En gestion de projet, on parlera donc d'un leader plus que d'un manager. Tous deux occupent une position d'autorité et de responsabilités, mais seul le leader réussit à obtenir l'engagement de ses subalternes (Yukl, 1989, Yulk, & Van Fleet, 1990). Sachant que la croyance d'efficacité personnelle du leader facilite l'adoption de comportement de leader transformatif, il est utile de vérifier les concepts sur des gestionnaires et de les appliquer par la suite au leader de projet. Les résultats de cette étude pourraient donc servir à prédire l'adoption d'un leadership transformatif des gestionnaires et, en conséquence, s'appliquer aux gestionnaires de projet possédant une croyance d'efficacité élevée et soucieux d'orienter leurs actions dans une cette perspective transformationnelle.

#### *But de la recherche et la question de recherche*

Bien que des études soient menées sur la l'auto-efficacité et sur le leadership, aucune n'a encore été faite sur l'auto-efficacité au leadership, en reprenant la théorie de Bandura (1997) et celle de Bass (1985). Plus encore, aucune recherche ne semble, à

notre connaissance, avoir mis de l'avant l'auto-efficacité au leadership en gestion de projet. Selon Meredith et Mantel (2000), les expériences actuelles menées en gestion de projet montrent que la majorité des entreprises qui exploitent ce type de gestion sont très satisfaites et remarquent une meilleure ambiance de travail, une meilleure coordination inter-départementale et une plus grosse marge de profits en bout de ligne. Il est donc pertinent de s'intéresser à ce type de gestion et de chercher à l'améliorer pour l'exploiter davantage.

Le but de cette recherche consiste donc à examiner la relation entre l'auto-efficacité et les comportements de leadership transformatif. Une fois cette relation établie, des recherches futures pourront s'attarder à cette même relation pour les gestionnaires de projet. La problématique énoncée soulève donc la question de recherche suivante : une auto-efficacité au leadership élevée favorise-t-elle des comportements de leadership transformatif ?

Ce chapitre a énoncé la problématique, l'utilité de la recherche ainsi que la question de recherche à la source de la présente étude. Dans le prochain chapitre, il sera question du cadre théorique ainsi que de la recension des écrits. Ces deux sections conduiront progressivement à l'hypothèse de recherche.

*Chapitre II*  
*Cadre de référence*

Ce deuxième chapitre porte sur cadre conceptuel de la recherche. Il se divise en trois parties. La première partie présente le cadre théorique. Il y sera tout d'abord question de l'auto-efficacité telle que présentée par Bandura (1997), puis de la théorie du leadership transformatif de Bass (1985). La deuxième partie présente la recension des écrits, qui relatent les diverses études et articles utilisés aux fins de cette étude. Finalement, à la lumière de cette recension, il sera possible de préciser l'hypothèse recherche et les sous-hypothèses en découlant, l'objet de la troisième partie.

### *Cadre théorique*

#### *La croyance d'efficacité personnelle ou auto-efficacité*

Cette partie présente la croyance d'efficacité personnelle présentée par Bandura (1997). Elle se divise en trois grands thèmes : sa nature, sa genèse et ses fonctions.

Cette théorie a été largement utilisée et mise à l'épreuve par de nombreuses recherches. La validité de cette dernière a été démontrée dans les études de Bandura certes, mais également dans celles de plusieurs auteurs s'intéressant à la croyance d'efficacité personnelle. Ainsi, Younger (2002), Paglis, & Green (2002), Chan et Drasgow (2003), Hartsfield (2004) et se sont basés sur la théorie de Bandura (1997) et

ont également repris le concept de la croyance d'efficacité en tant qu'antécédents de comportements.

### *Nature*

Cette première section présente la provenance du concept d'auto-efficacité et en quoi elle consiste. En fait « l'efficacité personnelle perçue concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités » (Bandura, 2003, p. 12). Concrètement, l'auto-efficacité réfère à la capacité de produire les sous-compétences (cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales) nécessaires à l'accomplissement des divers buts de la personne. Cependant, l'efficacité ne concerne pas le nombre de sous-compétences que possède la personne, mais bien ce qu'elle croit pouvoir en faire dans des situations variées.

La croyance d'efficacité est un phénomène multiforme qui varie sur plusieurs dimensions et qui a un impact important sur la performance. Afin de consolider son pouvoir explicatif et prédictif, la croyance d'efficacité doit être représentée et considérée selon différentes dimensions. En effet, selon Bandura (1997), elle diffère en ce qui concerne son niveau, sa généralité ainsi que sa force.



Le niveau de croyance d'efficacité personnelle réfère au degré de difficulté d'une tâche que la personne croit être en mesure d'accomplir. En effet, l'efficacité personnelle des gens est mesurée d'après l'étendue de leurs capacités perçues lorsqu'ils sont confrontés à des situations ou activités de difficulté variable.

La croyance d'efficacité diffère également en généralité. Cette dimension réfère à l'éventail des tâches dans lesquelles l'individu s'estime efficace. L'éventail s'élargit ou rétrécit selon les personnes et diffèrent considérablement d'un individu à l'autre. La généralité peut varier selon le degré de similitude entre les tâches ou encore, selon les caractéristiques de la situation.

Finalement, la dernière variation de l'efficacité personnelle est la force. En effet, la croyance d'efficacité personnelle d'une personne peut être réduite à néant par des expériences qui vont à l'encontre de ce que croyait cette personne. À l'opposé, avoir une forte croyance en ses capacités permet à l'individu d'être moins accablé par l'adversité et de persévérer davantage malgré les obstacles. Avant de se lancer dans une activité, la personne s'assurera de posséder un certain niveau de croyance d'efficacité. Une fois qu'elle est convaincue de cette efficacité, la persévérance ainsi que le succès de la réalisation de la tâche sont plus probables.

Il existe, par ailleurs, plusieurs conceptions apparentées à l'efficacité personnelle. Le concept de soi, l'estime de soi, le lieu de contrôle personnel ainsi que

l'attente de résultats en constituent les exemples les plus importants. Ils se distinguent de l'efficacité personnelle par leur nature.

Le concept de soi est une vision complexe de soi formée par les expériences vécues par l'individu ainsi que par les évaluations faites par les personnes importantes pour lui. Le concept de soi est déterminé par l'évaluation personnelle du niveau d'attributs qu'il possède. De plus, le concept de soi seul ne peut pas prédire de comportements, car il perd la plus grande partie de sa valeur prédictive lorsqu'il est évalué séparément de l'efficacité personnelle.

L'estime de soi se rapproche aussi de l'efficacité personnelle, mais les deux concepts réfèrent à des données complètement différentes. L'efficacité personnelle perçue se rapporte aux évaluations que fait l'individu de ses aptitudes personnelles, contrairement à l'estime de soi qui se rapporte aux évaluations de la valeur personnelle de l'individu. Dans ce sens, des personnes peuvent se considérer complètement inefficaces pour une tâche donnée, sans pour autant perdre leur estime de soi. Cette dernière ne conduit pas toujours à l'obtention de bonnes performances. De plus, l'individu doit se fixer des objectifs suffisamment élevés pour relever son estime de soi, sans toutefois négliger ses capacités à réussir l'activité donnée. Ainsi, l'estime de soi n'affecte pas les buts fixés par la personne, tout comme elle n'affecte pas la performance de cette dernière.

Le troisième concept associé à l'efficacité personnelle est le lieu de contrôle. Bien que les deux concepts soient bien distincts, il arrive que les croyances reliées à la capacité de produire certaines actions et les croyances relatives au fait que les résultats soient dus ou non aux comportements de l'individu soient confondues. En somme, les personnes qui doutent de leur efficacité ont plus de chance de considérer leurs succès comme le fruit du hasard et de la chance. Les personnes confiantes, quant à elles, croient davantage que leur réussite provient d'efforts et de persévérance tout comme leurs capacités proviennent de succès répétés.

La croyance d'efficacité doit également être distinguée du concept d'attente de résultats. Ce concept réfère à la performance que prévoit obtenir l'individu. Cette performance est influencée conjointement par les attentes que tel comportement est susceptible de produire tel résultat et par l'attrait de ce résultat. C'est donc l'intérêt qu'a l'individu dans l'atteinte de ce résultat qui le motive et le pousse à agir. La ligne de conduite d'un individu est donc déterminée par sa croyance d'efficacité ainsi que par ses attentes de résultats.

Voilà donc comment se présente la nature de la croyance d'efficacité personnelle, telle qu'elle est présentée par Bandura (1997). La section suivante traite de la genèse de la croyance d'efficacité, en d'autres termes, de la manière dont elle se forme chez les individus.

### *Genèse*

La présente section traite de la genèse des croyances d'efficacité personnelle. En fait, la genèse de la croyance d'efficacité explique la formation de celle-ci. Elle réside dans quatre principales sources d'informations. Ces sources sont expliquées afin de bien cerner et comprendre leur apport à formation de la croyance d'efficacité. Tout d'abord, il y a l'expérience active de maîtrise, ensuite les expériences vicariantes, en troisième lieu la persuasion verbale et finalement, les états psychologiques et émotionnels.

### *Expérience active de maîtrise*

Les apprentissages ne se font pas toujours par l'assimilation de théories ou de concepts. Ce sont davantage les expériences vécues par les individus qui les renseignent le plus et les guident dans leurs décisions ainsi que dans la façon dont ils franchissent les obstacles. Les gens commettent des erreurs ou connaissent des succès et cela les informe sur leur efficacité personnelle. Les expériences actives de maîtrise représentent donc une source de premier ordre très influente quant au développement des croyances d'efficacité personnelle. Ainsi, une solide croyance d'efficacité naît des succès rencontrés, alors qu'une croyance faible peut provenir des échecs, surtout si ces derniers se produisent avant le développement d'une bonne croyance d'efficacité.

Selon Bandura (1997), afin de développer une bonne croyance d'efficacité, l'individu doit rencontrer des difficultés et vaincre des obstacles en fournissant des efforts répétés. En ce sens, les échecs ne sont pas toujours négatifs, au contraire. Il arrive

souvent que les échecs soient bénéfiques pour les fondements de la croyance d'efficacité puisque ces derniers prouvent à l'individu que le succès requiert des efforts ainsi qu'une volonté de réussir à toute épreuve. Les échecs obtenus dans des activités dont le niveau est élevé ou modéré sont beaucoup plus indicatifs lorsqu'un effort important est fourni. En effet, c'est à travers les expériences que les individus apprennent à transformer les échecs en succès, en développant des capacités pour mieux contrôler les événements. Par rapport aux autres modes d'influence, la maîtrise active produit une auto-efficacité plus forte et plus généralisée.

La complexité de la tâche influence également l'efficacité personnelle. En effet, la réussite de tâches ou d'activités redondantes n'incite pas l'individu à réévaluer son efficacité. Les tâches complexes, par contre, apportent une nouvelle information sur l'efficacité et peuvent davantage conduire à l'augmentation de la croyance d'efficacité personnelle que les tâches simples. Lorsque l'individu est confronté à de nouvelles activités, il en connaît rarement la complexité. Il doit donc établir un parallèle avec des activités similaires qu'il a vécues, recherchant les sous-aptitudes cognitives et autorégulatrices sujettes de l'aider dans la poursuite de ses activités.

En plus de l'effort, l'auto-observation peut également aider l'individu à forger sa croyance d'efficacité. Le sujet doit cependant bien remarquer et mémoriser ses succès. En les analysant, il arrive à déterminer quelles en sont les causes et quelles aptitudes ont été mises de l'avant pour amener l'atteinte de ce succès. Afin de mieux cerner les

critères de succès, il est pertinent pour les individus de s'observer sur bande vidéo. Ils en résultent ainsi un gain substantiel d'efficacité perçue et de performance.

### *Les expériences vicariantes*

Contrairement aux expériences de maîtrise, qui proviennent des succès et de la performance obtenue, les expériences vicariantes proviennent des réalisations modelées par autrui. Moins influentes que les expériences de maîtrise sur la croyance d'efficacité, les expériences vicariantes permettent de forger la croyance d'efficacité dans les activités où il n'y a pas de mesure absolue de compétences. Les individus doivent donc évaluer leurs aptitudes en fonction des réalisations des autres.

La comparaison avec autrui peut parfois s'avérer très révélatrice des compétences d'un individu. Par exemple, un étudiant obtenant un résultat de 80% à un examen ne peut savoir si sa performance est valable ou non tant qu'il ne connaît pas la moyenne de la classe. C'est à ce moment qu'il peut déterminer si sa performance est bonne ou non. La personne évalue donc sa performance d'après les normes de réussite fixées par la majorité. Une croyance d'efficacité élevée provient donc d'une performance prétendument supérieure par rapport aux normes du groupe.

Bandura (1997) explique que les individus, dans la vie de tous les jours, se comparent à des pairs dans des situations quotidiennes semblables. Cette comparaison avec autrui peut prendre diverses formes tout dépendant de l'activité. Ainsi, les

individus peuvent déterminer leur performance par rapport à des gens sensiblement comme eux, par exemple, des collègues, des concurrents ou des personnes engagés dans un contexte similaire. Les gens se cherchent sans cesse des modèles auxquels ils aspirent et auprès desquels ils arrivent à déterminer les compétences qu'ils veulent acquérir. De plus, les individus se persuadent que si les autres réussissent, ils peuvent eux aussi augmenter leur performance.

L'observation de ces personnes permet aux individus d'acquérir des connaissances et des compétences et même de développer des stratégies de réussites efficaces qui leur permettront de réaliser de meilleures performances. Le fait de reprendre les stratégies utilisées par des personnes « modèles » efficaces contribue à rehausser la croyance d'efficacité personnelle. Par exemple, un leader peut développer une bonne croyance d'efficacité en observant son mentor réussir dans une tâche donnée. En prenant en considération les observations faites de ce dernier, le leader est davantage apte à élever sa croyance d'efficacité. Cela est d'autant plus vrai lorsque les modèles sont confrontés à des problèmes d'envergure et qu'ils doivent faire preuve de détermination pour les surmonter.

Une autre source d'influence vicariante est le modelage symbolique. Alors qu'auparavant les influences provenaient des gens de leur entourage immédiat, il est maintenant possible pour les individus, grâce aux médias de l'information, de franchir les limites de leur vie sociale immédiate. Les individus peuvent maintenant prendre pour

modèle des gens d'une autre culture, de divers segments de leur propre société et intégrer les stratégies employées pour parvenir à leur fin.

Cependant, le modelage ne se limite pas seulement aux compétences comportementales, tout comme il ne s'applique pas seulement à des processus d'imitation du comportement. Dans de nombreuses activités, les aptitudes et modes de réalisation peuvent diverger et laisser plus de place à des comportements innovants. Lorsque l'individu possède les compétences mentales et la manière de les utiliser, il arrive à déduire les procédures et les stratégies que les modèles utilisent pour parvenir à des solutions. Les leaders d'entreprise par exemple, passent plusieurs années sur les bancs d'école à apprendre et assimiler les différentes théories ainsi que les meilleures pratiques de gestion. Une fois ces théories acquises et le contexte managérial bien assimilé, les leaders déterminent par eux-mêmes les meilleures pratiques à adopter dans le contexte dans lequel ils se trouvent.

Finalement, Bandura (2003) souligne que l'automodelage peut également être une source de la hausse de l'efficacité personnelle et de la performance. Ce type d'influence est plus efficace que l'enseignement didactique pour élever l'efficacité personnelle perçue car les gens peuvent se voir dans des situations de réussite. En effet, cela influence les comportements et augmente la compétence de deux manières : cela fournit une information précise et claire sur la manière d'utiliser ses aptitudes et cela



renforce la croyance en ses capacités. De plus, l'automodelage s'avère d'une grande efficacité auprès des gens qui doutent d'eux-mêmes.

Bref, tous les modes vicariants d'influence augmentent la croyance d'efficacité et améliorent la performance et ce, peu importe le mode de transmission ou d'observation. Afin de valider l'observation, le modèle doit posséder des aptitudes semblables ou supérieures à celles de l'individu pour que l'information qui ressort soit utile. De plus, dans la vie quotidienne, l'évaluation de l'efficacité est rarement basée sur les performances d'un seul modèle étant donné que les individus profitent de plusieurs occasions d'observer les réalisations de différents modèles. Il est donc plus intéressant de s'évaluer par rapport à plusieurs personnes qui nous ressemblent.

#### *La persuasion verbale*

La croyance d'efficacité peut également être maintenue ou élevée en persuadant les personnes concernées qu'elles possèdent les capacités pour obtenir ce qu'elles souhaitent. Ce troisième processus est appelé la persuasion verbale. Ce processus, moins influent que les deux précédents, s'exerce lorsque des personnes crédibles témoignent ou expriment un message significatif dans des situations particulières.

En effet, l'émetteur du message ou du feedback doit avoir une certaine crédibilité auprès de l'individu qui le reçoit. L'émetteur crédible se reconnaît chez les personnes compétentes dans un domaine particulier auprès desquelles les individus ont tendance à

chercher du feedback. Ces personnes possèdent, parfois sans le savoir, beaucoup de pouvoir sur les individus qui s'y fient. En effet, ces personnes peuvent réussir à démoraliser complètement l'individu grâce à un seul commentaire, tout comme elles peuvent faire en sorte que l'individu en question réalise des exploits dont il se croyait incapable. Cependant, il est possible que des évaluations persuasives exagérées égarent les individus vers des échecs répétés peuvent saper la crédibilité des personnes fournissant l'information.

Le message envoyé doit, lui aussi, renfermer une certaine signification. La plupart du temps, ces messages, que ce soient des encouragements ou des commentaires, sont transmis par le feedback. Ce dernier est très important pour les individus, car les gens se basent rarement sur leur seule perception ou jugement pour bien évaluer leurs aptitudes ainsi que leur niveau de performance. Les informations persuasives ainsi reçues permettent à l'individu d'augmenter sa croyance d'efficacité personnelle. Elles doivent cependant souligner les capacités nécessaires à la réussite d'une tâche que possède l'individu. Ainsi, un leader livrant un message tendant davantage vers la flatterie ou l'encouragement artificiel fournira rarement suffisamment d'information pour motiver un subordonné à se surpasser.

De plus, les commentaires et le feedback sont beaucoup plus sujets à modifier ou influencer le comportement s'ils font référence davantage à une évaluation s'approchant

de celle faite par l'individu. Bandura (2003) reconnaît également que les critiques constructives maintiennent et augmentent la croyance d'efficacité.

Finalement, dans des situations particulièrement difficiles, l'effet des encouragements et de la confiance est beaucoup plus important. De la même manière, un doute provenant de la part de personnes significatives peut diminuer grandement la croyance d'efficacité perçue. Les personnes persuadées verbalement de pouvoir réaliser des tâches complexes seront beaucoup plus enclines à fournir et à maintenir les efforts nécessaires pour parvenir à leur fin.

#### *Les états physiologiques et émotionnels*

Ce dernier élément n'influence que partiellement la croyance d'efficacité personnelle. En se basant sur l'information somatique fournie par son état physiologique et émotionnel, l'individu arrive à évaluer ses capacités. Les indicateurs somatiques sont particulièrement efficaces dans les domaines qui impliquent des activités ou des efforts physiques. Selon Bandura (2003), les gens interprètent leur activation physiologique dans des situations éprouvantes ou stressantes comme un signe de vulnérabilité aux difficultés.

Les indicateurs somatiques apportent des informations utiles pour déterminer l'efficacité personnelle d'un individu. Par exemple, lors d'activité physique exigeante, les gens ont davantage tendance à interpréter leur fatigue, leur douleur, leurs maux

comme des indicateurs d'inefficacité physique. Les individus s'attendent davantage à une bonne performance s'ils ne sont pas soumis à une activation désagréable, puisqu'une activation élevée peut diminuer la performance.

Mais en plus des indicateurs somatiques, les indicateurs émotionnels jouent également un rôle très important, plus encore, ils peuvent affecter la santé physiologique et diminuer ainsi les performances. En effet, l'état émotionnel peut avoir des conséquences généralisées à l'ensemble des croyances d'efficacité. Ainsi, les pensées désagréables risquent de restreindre les chances de succès d'un individu. Ces dernières introduisent dans l'esprit une possibilité de dysfonctionnement, ce qui provoque ainsi un stress qui, à son tour, amène le dysfonctionnement tant redouté.

Il était question précédemment de l'impact de l'humeur comme sources d'information émotionnelle. En fait, les états d'humeur peuvent influencer l'attention et affecter la manière dont les événements sont interprétés. Que ce soit au niveau physique ou cognitif, l'humeur peut parfois modifier la performance. Physiquement parlant, un individu de mauvaise humeur ne fournira pas l'effort nécessaire pour performer comme il le devrait. Sur le plan cognitif, les gens peuvent apprendre plus vite si ce qu'ils apprennent est cohérent avec leur humeur. Ils se souviennent alors mieux des données s'ils se trouvent dans la même humeur que lorsqu'ils les ont apprises.

Enfin, les croyances d'efficacité sont le produit du traitement cognitif de diverses sources d'information d'efficacité: l'action (les expériences de maîtrise), le processus vicariant (les expériences vicariantes), l'aspect social (la persuasion verbale) et la physiologie (les états physiologiques et émotionnels). Une fois formées, les croyances d'efficacité contribuent à la qualité du fonctionnement humain de diverses manières en impliquant des processus cognitifs, motivationnels, émotionnels et décisionnels.

#### *Fonctions de l'efficacité personnelle*

Les sections précédentes traitent de la nature ainsi que de la genèse de l'efficacité personnelle. Cette section présente ses fonctions. Elle traite des effets de l'efficacité personnelle sur le comportement individuel. En fait, la croyance d'efficacité est ce qui pousse les individus à agir. Elle est le fondement majeur du comportement, car les gens agissent en fonction de cela. S'ils n'ont pas une forte croyance d'efficacité, les gens ne seront pas portés à réaliser des activités, à se lancer en affaire ou même à prendre des décisions. Par ailleurs, l'efficacité personnelle contribue fortement aux performances, quelles que soient les aptitudes de la personne.

Certains comportements, comme la ligne de conduite des gens, la quantité d'efforts à investir dans diverses situations et le niveau de persévérance devant les difficultés et les échecs, sont influencés par la croyance d'efficacité personnelle. Bandura (2003) considère cette dernière comme la pierre angulaire des mécanismes humains. Ainsi, malgré la présence de plusieurs aptitudes nécessaires à l'exécution

d'une tâche, l'individu trouve la motivation dans sa croyance d'efficacité personnelle. Cette croyance permet à un individu de se lancer dans une activité et le motive à produire les résultats escomptés.

Il y a d'ailleurs une distinction à faire entre un résultat et une performance. Bandura (2003) désigne le résultat comme la conséquence de la performance. Les résultats sont produits par les comportements que l'individu adopte dans les diverses situations. Ces résultats peuvent être positifs ou négatifs sans toutefois affecter la croyance d'efficacité personnelle, puisqu'ils sont le produit des comportements que l'individu jugeait adéquats. Dans le cas d'échec, l'individu pourra revoir les comportements à adopter et déterminer s'il possède ou non les aptitudes pour arriver aux résultats désirés. Les résultats obtenus dépendent donc en grande partie de la perception de l'individu en ses capacités à réussir.

La perception de posséder le pouvoir d'accomplir des tâches bien définies est la caractéristique clé du construit de la croyance d'efficacité personnelle. Selon cette perspective, si une personne se croit apte à exécuter une tâche ou à obtenir des résultats souhaités, elle sera beaucoup plus encline à fournir les efforts nécessaires et à persévérer dans le but d'atteindre ces résultats. Évidemment, d'un autre côté, si la personne ne se croit pas en mesure d'obtenir les résultats souhaités grâce à ses actes ou à ses compétences, elle sera fort peu motivée à persévérer face aux difficultés.

Ainsi, il apparaît que les gens agissent selon leur croyance personnelle en leur efficacité, tout en demeurant conscients de leurs forces et de leurs faiblesses. Ils adoptent donc des comportements susceptibles de favoriser leur réussite. Bien entendu, les gens peuvent exercer une influence sur ce qu'ils font, ce qui leur permet d'exercer un certain contrôle sur leur réussite. C'est ce qu'on appelle l'agentivité humaine. Celle-ci permet également d'expliquer pourquoi les gens agissent ou non dans les différentes situations. Par exemple, une personne se sachant incapable de réaliser un résultat donné ne fera rien pour le provoquer.

La détermination des comportements est aussi question des agissements des individus. En effet, ceux-ci se basent sur leur croyance d'efficacité personnelle et évaluent la justesse de leur évaluation de soi en fonction des performances qu'ils souhaitent obtenir. Donc, dans certaines situations, une solide croyance d'efficacité, mise en place par des succès similaires répétés, a peu de chance d'être minée par un échec, voire même des déboires occasionnels. Il ne faut cependant pas trop généraliser le concept puisque si les échecs n'abaissent pas la croyance d'efficacité, les succès ne l'augmenteront pas nécessairement non plus.

Les croyances d'efficacité doivent aider l'individu à avancer et à servir ses innombrables buts. Ces croyances ne proviennent pas du nombre d'aptitudes que possèdent les individus, mais bien de ce que ces derniers croient pouvoir en faire. Par exemple, un gestionnaire ayant étudié les attitudes et les comportements à adopter en

gestion de conflits ne se percevra pas nécessairement efficace s'il ne sait pas comment utiliser ces aptitudes ni comment les adapter à la situation. Alors que le gestionnaire qui est au fait de ces aptitudes et sait quand et comment les appliquer ne redoutera pas cette situation, parce qu'il se croit efficace et prêt à l'affronter.

Les croyances d'efficacité peuvent expliquer la production de compétences. Bandura (2003) souligne que les compétences qu'acquièrent les individus résultent de l'expression de dons naturels, d'expériences socioculturelles et de circonstances fortuites qui modifient les trajectoires développementales. Ainsi, des personnes différentes possédant des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes, peuvent obtenir des performances faibles ou excellentes, d'après les variations de leurs croyances d'efficacité personnelle. Donc, une croyance d'efficacité élevée permet à l'individu d'obtenir des résultats satisfaisants.

Cette croyance peut cependant être facilement réduite par le doute sur soi. Ainsi un individu très talentueux doutant de lui-même peut obtenir une piètre performance dans un domaine où il devrait performer, à la suite d'un mauvais usage de ses aptitudes. Mais si cela est vrai, le contraire l'est également. Un individu ayant une croyance d'efficacité mitigée peut réaliser des choses extraordinaires en utilisant judicieusement et efficacement ses aptitudes. Par exemple, un leader doute de ses aptitudes dans l'un des aspects de sa gestion, mais possède néanmoins une croyance d'efficacité élevée garantie par des succès antérieurs. Il est probable qu'il obtienne d'excellents résultats s'il



arrive à réutiliser les aptitudes qui le rendent efficace dans les autres aspects de sa gestion.

Habituellement, les gens font en sorte de se retrouver dans un contexte propice à la réalisation de certaines tâches. Bien que les individus ne puissent pas complètement modifier leur environnement, les gens peuvent tout de même le sélectionner et le modeler d'une manière à le faire correspondre à leurs projets. Ils tenteront donc de se trouver au moment et à l'endroit désiré avant de s'engager dans l'exécution d'une tâche.

Les croyances d'efficacité personnelle ne sont pas que des antécédents inertes de performance future. En fait, la croyance d'efficacité personnelle modifie également les processus cognitifs, la motivation ainsi que les états émotionnels ; éléments contribuant à l'atteinte d'une performance. En effet, les individus qui doutent de leurs capacités dans certains domaines d'activité, évitent les tâches difficiles qui s'y rattachent. Cela est dû au fait qu'ils ont du mal à se motiver et qu'ils diminuent leurs efforts ou abandonnent rapidement lorsqu'ils se retrouvent face à des obstacles. Leur motivation et leurs aspirations ainsi réduites, cela entraîne une faible implication vis-à-vis des objectifs qu'ils décident de poursuivre.

À l'inverse, une croyance positive d'efficacité permet aux individus d'aborder les tâches difficiles davantage comme des défis à relever que comme des menaces à éviter. Cette manière de penser augmente l'intérêt et l'implication dans une activité. De plus,

une fois la croyance d'efficacité personnelle bien établie, les individus persévèrent et affrontent l'adversité avec confiance et détermination, tout en sachant qu'ils se reprendront s'ils ne réussissent pas dès la première tentative. Ainsi, ces personnes investissent beaucoup d'efforts et les augmentent en cas d'échecs. Pour eux, les échecs proprement dits résultent d'un manque d'efforts, ce qui favorise une orientation vers le succès ainsi qu'une récupération plus rapide de la croyance d'efficacité après des échecs ou de moins bonnes performances.

Un haut niveau d'auto-efficacité peut amener une motivation et une intention de développer avec succès des comportements de leadership. L'auto-efficacité peut donc agir comme un antécédent de la performance.

Cette partie présentait la croyance d'efficacité, telle que présentée par Bandura (1997). Il y a tout d'abord été question de sa nature, de sa genèse et finalement de sa fonction. La prochaine partie présente la deuxième variable à l'étude, le leadership transformatif tel que décrit dans les travaux de Bass (1985).

### *Le leadership transformatif*

Cette partie présente la deuxième variable à l'étude, le leadership. Il y sera tout d'abord question de la conception générale du leadership, pour en arriver au leadership

transformatif de Bass (1985). Ensuite seront exposées ses trois dimensions : le leadership transactionnel, le leadership transformationnel et le leadership *laisser-faire*.

Le leadership est une interaction sociale au cours de laquelle le comportement d'un individu influence de manière significative le comportement d'un autre (Staats, 1975). Cela implique parfois la structuration ou la restructuration d'une situation ainsi que des perceptions et des convictions (espérances) des membres. Les leaders sont des agents de changement ; des personnes dont les actions affectent davantage les membres que les actions posées par un autre membre. Il est question de leadership lorsqu'un membre du groupe arrive à modifier la motivation ou les capacités des membres. Le leader connaît les objectifs ainsi que les moyens de les atteindre. Il doit donc diriger les membres vers ces buts communs.

Ainsi, l'importance de la présence des leaders demeure prépondérante au cœur des organisations. En effet, ces derniers peuvent faire la différence entre le succès et l'échec d'une organisation et ce, dans divers domaines (militaire, politique, scolaire ou sportif). Selon Bennis et Nanus (1985), le leadership est la clé de voûte des organisations du XX<sup>e</sup> siècle. Ces organisations ont donc besoin de gens qui sont capables de faire bouger les choses rapidement, qui n'ont pas peur de devoir réaliser des objectifs élevés et qui y sont dévoués. Les organisations ont besoin de gens qui peuvent les faire passer d'un état présent à un état futur (Bennis & Nanus, 1985). C'est à cela qu'il est possible de reconnaître les leaders efficaces. De plus, ces leaders peuvent créer des perspectives

potentielles pour les entreprises, inspirer aux salariés la volonté de changer et instaurer de nouvelles philosophies et stratégies. L'efficacité des leaders ne s'arrête pas là, ils arrivent en plus à mobiliser et à focaliser l'énergie des ressources. Bennis et Nanus (1985) signale que le leader efficace sait se démarquer lorsque l'organisation rencontre des complexité ou des obstacles. Il sait se montrer fort lorsqu'il le faut. Il assume la responsabilité de modifier les pratiques organisationnelles de façon à les adapter aux changements de l'environnement. Le leader sait également comment vaincre la résistance au changement en suscitant des visions de l'avenir qui évoque la confiance.

De nos jours, un leader efficace pourrait donc être le leader transformatif. Cette théorie de Bass (1985) prend sa source dans les autres théories du leadership telles celles de Blake et Mouton (1964), de Hershey et Blanchard (1982) et de Burns (1978). En effet, l'évolution du leadership vers sa forme actuelle traverse différents courants passant d'une approche plus traditionnelle (des traits de personnalité) vers une nouvelle approche (comportementale et situationnelle). Si le leadership a évolué, c'est entre autres parce que la notion de pouvoir a également évolué. Le pouvoir, selon Bennis et Nanus (1985), est l'énergie fondamentale nécessaire pour soutenir une action ou la capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir cette action. Dans les organisations actuelles, il n'est plus question d'autoritarisme ou d'individualisme, mais bien de coopération et de compréhension. En résumé, le leadership transformatif est l'usage judicieux de ce pouvoir. Les organisations sont donc en droit d'avoir de grandes attentes envers leurs leaders, puisque ceux-ci exercent souvent des positions de pouvoir.

Cependant, bien que les attentes envers les leaders soient grandes et qu'ils occupent souvent des positions de meneur, ces derniers doivent posséder des caractéristiques personnelles leur donnant une certaine propension au leadership. Selon Bass (1985), l'industrialisation et la complexification des marchés exigent des leaders une adaptation aux nouvelles réalités culturelles. Les opportunités d'augmenter la productivité, et principalement sa qualité, sont devenues de plus en plus dépendantes de l'efficacité et de l'efficacité des ressources humaines ainsi que de leur développement. C'est pourquoi les entreprises doivent avoir des leaders efficaces et, en conséquence, prôner un leadership transformatif.

De plus, afin d'être compétitif et d'évoluer à la même vitesse que l'économie, il faut davantage se tourner vers un leadership qui prend en considération d'autres aspects de la gestion et qui cherche à intégrer les gens dans la réussite de l'organisation pour voir plus loin dans l'avenir. Le leadership transformatif, à cet effet, reconnaît les besoins et le potentiel des subordonnés et agit afin d'arriver à répondre aux besoins plus élevés.

Les nouvelles tendances tiennent toujours compte de l'approche traditionnelle, mais apportent une nouvelle dimension au leadership. Comme l'expliquent Bennis et Nanus (1985), les compétences se rapportant au leadership demeurent les mêmes, mais c'est leur compréhension, leur application ainsi que la manière dont elles fonctionnent qui ont évolué grâce aux nombreuses recherches. C'est pour toutes ces raisons que la théorie de Bass (1985) est privilégiée.

De plus, la théorie du leadership transformatif développée par Bass (1985) a été réutilisée à plusieurs reprises par Avolio (1999) et Bono et Judge (2004), pour ne nommer que ceux-là. Elle a également été validée dans plusieurs études empiriques et méta-analyses, dont Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) qui relate 40 études sur le leadership transformationnel effectuées auprès d'organismes privés dans les milieux militaire, politique, éducationnel et financier.

Une autre méta-analyse, celle de Judge et Piccolo (2004), fait également état de la validité de la théorie de Bass (1985). À partir de 87 études qui présentent 686 corrélations, les auteurs ont mis en relation les différents facteurs des leaderships transactionnel et transformationnel. Les résultats des recherches de Judge et Piccolo (2004) démontrent une validité du leadership transformatif. Une corrélation générale de .44 est obtenue entre, d'une part, le leadership transformationnel et d'une autre part la satisfaction au travail du subordonné ( $r = .58$ ), la satisfaction du subordonné par rapport au leader ( $r = .71$ ), la motivation du subordonné ( $r = .53$ ), la performance au travail du leader ( $r = .27$ ), la performance du groupe et de l'organisation ( $r = .26$ ) et l'efficacité du leader ( $r = .64$ ). Judge et Piccolo (2004) ont également obtenu une corrélation moyenne de .39 entre, d'une part, les récompenses contingentes et, d'une autre part, la satisfaction du travail du subordonné ( $r = .64$ ), la satisfaction du subordonné par rapport au leader ( $r = .55$ ), la motivation du subordonné ( $r = .59$ ), la performance au travail du leader ( $r = .45$ ), la performance du groupe et de l'organisation ( $r = .16$ ) et l'efficacité du leader ( $r =$

.55). Ces résultats suggèrent la pertinence d'utilisation de la théorie du leadership transformatif de Bass (1985).

À la différence de la méta-analyse de Judge et Piccolo (2004), celle de Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) s'intéresse, non pas à la validité de la théorie, mais bien à l'efficacité des leaders à partir des résultats du MLQ (Bass, 1985, voir Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

#### *La théorie du leadership transformatif de Bass (1985)*

Bass a identifié trois dimensions distinctes du leadership : la dimension transactionnelle, la dimension transformationnelle, et la dimension du *laisser-faire*. La dimension transactionnelle est formée des récompenses contingentes et de la gestion par exception. La dimension transformationnelle, quant à elle, est formée du charisme, de la stimulation intellectuelle et de la reconnaissance personnelle. La dimension du leadership de laisser-faire, aussi appelé non-leadership, est unidimensionnelle. Selon Bass (1985), un leader, afin d'être efficace, devrait chercher à avoir un leadership transformationnel et transactionnel, sans avoir les comportements reliés au *laisser-faire*.

#### *Leadership transactionnel*

Le leadership transactionnel concerne la rencontre et les échanges entre un leader et les subordonnés. Ces échanges portent sur des objectifs à court terme et s'appliquent à une gestion au quotidien ; il s'agit ici d'un leadership de proximité. Les comportements

reliés à ce leadership se regroupent en deux facteurs, les récompenses contingentes et la gestion par exception.

Les *récompenses contingentes* réfèrent aux renforcements positifs donnés par le leader lorsque les subordonnés agissent conformément au contrat ou s'ils fournissent les efforts nécessaires pour rencontrer les objectifs de l'organisation. Les subordonnés effectuant bien le travail demandé par le leader sont récompensés financièrement ou publiquement par des primes au rendement ou des reconnaissances publiques.

Pour sa part, la *gestion par exception* consiste à fournir des rétroactions lorsque le travail effectué ne satisfait pas aux attentes. Lorsque les objectifs sont atteints, le leader ne fournit aucun commentaire. Par contre, ce dernier interviendra si les objectifs ne sont pas atteints. Bref, l'objectif principal poursuivit par ce type de gestion est de redresser les mauvaises actions et éviter qu'elles ne se reproduisent. Howell & Avolio (1993) ont émis une différence entre une gestion par exception d'un leader actif et un leader passif. Dans le premier cas, le leader anticipe les situations problématiques et intervient par des actions correctives avant que les comportements ne créent des difficultés sérieuses. Le leader passif préférera attendre que les comportements conduisent aux problèmes avant d'intervenir. Il est ainsi possible de parler de gestion par exception active et de gestion par exception passive.



En somme, le leadership transactionnel représente le lien leader-subordonnés comme une transaction entre deux parties : le leader et les subordonnés. Dans cette situation, le leader exerce davantage de contrôle sur ses subordonnés. Le leadership est en quelque sorte une forme d'échange de bons procédés référant à un leadership de proximité associé à la gestion quotidienne. L'employé réussissant à obtenir les résultats souhaités est félicité et parfois même récompensé financièrement. Cependant, les subordonnés ne répondant pas aux objectifs sont réprimandés. Cette mesure a pour but de redresser les mauvais comportements et éviter qu'ils ne se reproduisent.

#### *Leadership transformationnel*

C'est une vision du leadership à laquelle les dirigeants pourraient tendre de nos jours. Selon Avolio et Bass (2002), le leadership transformationnel est plus près du stéréotype idéal qu'ont les gens lorsqu'ils décrivent le leadership. Il correspond davantage à ce que les gens veulent retrouver chez un leader. Beaucoup plus adapté aux nouvelles réalités et plus flexible dans sa gestion, le leadership transformationnel reprend le concept du leadership transactionnel, mais élève son niveau en cherchant davantage à impliquer les subordonnés. Bennis et Nanus (1985) expliquent que le leadership transformationnel n'est pas statique, il est dynamique. Il est utilisé quand le besoin se fait sentir et est plus discret quand la situation le permet. Ce type de leadership augmente les effets du leadership transactionnel au niveau de l'effort, de la satisfaction et de l'efficacité des subordonnés. En fait, depuis les années 1980, les recherches (Bennis & Nanus, 1985 ; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996 ; Judge & Piccolo,

2004 et Bono & Judge, 2004) suggèrent que les leaders transformationnels sont mieux perçus par leurs subalternes que les leaders transactionnels, car ils génèrent l'engagement et la satisfaction des gens qu'ils gèrent. Ce type de leadership reconnaît l'importance de l'implication de tous les acteurs pour la réussite d'une organisation. Il s'agit d'un leadership plus distal que le leadership transactionnel, mais dont l'influence est parfois plus grande. Les manifestations reliées à ce leadership transformationnel se regroupent en trois facteurs: le charisme, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle.

Pour le *charisme*, il ici est question du niveau d'identification au leader qu'ont les subordonnés ainsi que les moyens que prend ce dernier pour développer cette identification. Le charisme réfère également au leader qui prône un niveau de comportement d'éthique et de morale très élevé, à qui les subordonnés peuvent s'identifier et se référer. Prodiguant des actions concrètes et mettant en pratique ce qu'il prêche, les subordonnés ont tendance à l'imiter.

Ce premier facteur réfère également au leader visionnaire dégageant un enthousiasme stimulant pour les gens autour de lui. Un leader qui inspire la loyauté et le dévouement chez ses subordonnés. C'est cette capacité à voir plus loin et son enthousiasme à vouloir atteindre des objectifs toujours plus élevés qui font de ce leader une source de motivation qui entraîne les subordonnés dans cette lancée visionnaire. Les membres du groupe sont sans cesse stimulés et confrontés à de plus hauts standards de

réalisation qui font en sorte de maintenir l'ardeur et l'effort au travail à son maximum. Cette motivation est également alimentée par un optimisme constant du leader.

La *stimulation intellectuelle* réfère au leader qui va au-delà des normes organisationnelles, encourage la libre pensée ainsi que les opinions divergentes et promeut l'émergence de stratégies novatrices. La prise de risques et la créativité sont des éléments prédominants dans cette dimension et elle est fortement encouragée par le leader. Les subordonnés doivent être en mesure de confronter leurs idées avec celles du leader et des autres subordonnés et ainsi remettre en question leurs propres suppositions, valeurs et croyances. Le leader incite ainsi le développement des capacités à résoudre des problèmes. Par cette stimulation, le leader arrive à maintenir un niveau élevé de participation et de développement d'idées innovantes qui pourront éventuellement être exploitées par l'organisation.

Finalement le leader transformationnel porte une attention spéciale aux besoins et aux différences individuels de chacun des membres de l'équipe dans sa gestion quotidienne. Il stimule également l'apprentissage individuel en fournissant le soutien nécessaire en agissant comme un entraîneur ou un mentor pour que les subordonnés atteignent leurs objectifs. En agissant ainsi, le leader est davantage à l'affût des différents problèmes rencontrés par le groupe ou ses membres et est plus enclin à y voir rapidement afin de les régler et d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Bass (1985) appelle ce facteur la *reconnaissance personnelle*. Le leader prend en considération les différents

apports de chacun des membres et les souligne au groupe. Il considère que tous les membres peuvent apporter quelque chose aux autres et cherche à faire ressortir ces différents aspects qui permettront, éventuellement, aux individus de bien se reconnaître en tant que membre à part entière du groupe. De plus, en prenant en compte les habiletés et les besoins des subordonnés, il est plus apte à répondre aux différences individuelles. En favorisant cette reconnaissance de tous les subordonnés, le leader souligne l'importance de ceux-ci dans la réussite de l'organisation.

Reprenant le concept de la rencontre entre deux parties, comme la dimension transactionnelle, la dimension transformationnelle mise davantage sur la stimulation mutuelle des deux parties que sur la domination de l'une sur l'autre. Cette dimension reconnaît également les aspirations des subordonnés. Ces dernières sont considérées et encouragées. En cherchant à faire des employés des leaders, on cherche également à assouvir les désirs d'accomplissement et de réussite. Cette dimension répond bien aux nouvelles réalités des organisations.

#### *Le leadership laisser-faire ou non-leadership*

La troisième et dernière dimension du modèle de Bass est le leadership *laisser-faire*. Il s'agit d'un leadership d'évitement. Les leaders de ce type évitent souvent de prendre des décisions ainsi que des risques et préfèrent ne pas intervenir afin de s'assurer de ne pas se tromper. Ils répondent rarement aux besoins de leurs subordonnés et brillent souvent par leur absence. Leur hésitation n'incite guère les subordonnés à les

suivre et à chercher à les rencontrer pour suggérer de nouvelles stratégies. Avolio (1999) et Bass (1985) soulignent que le leadership laisser-faire est traité différemment des leaderships transformationnel et transactionnel.

En somme, cette partie faisait état du leadership transformatif, plus précisément du leadership transactionnel, du leadership transformationnel et du leadership laisser-faire. Le leadership transactionnel, leadership de proximité, regroupe deux facteurs : les récompenses contingentes et la gestion par exception alors que le leadership transformationnel, plus distal, regroupe le charisme, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle. Le leadership *laisser-faire*, leadership d'évitement, est unidimensionnel.

Comme il est mentionné précédemment, les recherches sur le leadership ont depuis longtemps intéressé les chercheurs. Qu'est-ce qui fait en sorte qu'un leader puisse obtenir cette efficacité et cette efficience ? Pourquoi certains leaders réussissent mieux que d'autres ? Quelles caractéristiques personnelles des leaders font d'eux de meilleurs gestionnaires ? Les chercheurs ont tenté d'obtenir des réponses à ces questions, certaines recherches étant plus fructueuses, d'autres moins. Néanmoins, plusieurs études (Bass, 1985, Bass & Avolio, 2002 ; Bass et Stogdill, 1990 ; Bono & Judge, 2004 ; Howell & Avolio, 1993 ; Judge & Piccolo, 2004 et Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) démontrent la validité de la théorie dans l'exercice du leadership et ont démontré l'importance des traits de personnalité dans le leadership. Mais, malgré le nombre

considérable d'études traitant du leadership, rares sont celles qui ont réussi à déterminer empiriquement ses antécédents, plus encore, ceux du leadership transformatif. Cependant peu d'entre-elles se sont penchées sur la question de la croyance d'efficacité personnelle des leaders.

Ainsi, appliquée au leadership transformatif, l'auto-efficacité de Bandura (1997) devient l'auto-efficacité au leadership et se traduit par 5 dimensions : l'auto-efficacité au charisme, l'auto-efficacité à la stimulation intellectuelle, l'auto-efficacité à la reconnaissance personnelle, l'auto-efficacité aux récompenses contingentes et l'auto-efficacité à gestion par exception.

Cette partie traitait du cadre théorique, mettant de l'avant les théories à l'étude, soit celle de l'auto-efficacité de Bandura (1997) ainsi que celle du leadership transformatif de Bass (1985). La prochaine partie fait état de la recension des écrits.

#### *Recension des écrits*

Cette partie présente la recension des écrits qui traitent de l'auto-efficacité et du leadership transformatif ainsi que celles qui mettent les deux concepts en relation. Les banques de données PSYCINFO, PSYCARTICLE, Current Contents et Dissertation and Thesis ont été consultées afin d'identifier les études pertinentes. La recension est présentée en deux sections. La première présente la méta-analyse de Bono et Judge

(2004) démontrant la validité du leadership transformatif ainsi que la relation entre la théorie des traits de personnalité et ce style de leadership. Dans un deuxième temps, des études plus spécifiques se penchent sur la relation entre l'auto-efficacité et le leadership transformatif.

### *Méta-Analyse*

Cette section présente la méta-analyses de Bono et Judge (2004). Cette dernière reprend plusieurs travaux et plusieurs études et permet d'établir des corrélations entre le leadership et des variables personnelles.

Bono et Judge (2004) s'intéressent aux antécédents du leadership transformatif. Ils vérifient la relation entre les cinq traits de personnalité du Big Five (Costa & McCrae, 1992 : voir Bono & Judge, 2004) et les leaderships transformationnel et transactionnel. Les résultats tirés à partir de 384 corrélations puisées de 26 études montrent que certains traits du Big Five sont davantage reliés au leadership transformationnel. En effet, l'extraversion ( $r = .24$ ), la stabilité émotionnelle ( $r = -.17$ ), l'amabilité ( $r = .14$ ), l'application ( $r = .13$ ) ainsi que pour l'ouverture aux expériences ( $r = .14$ ) sont reliés aux comportements de leadership transformationnel et transactionnel. Cependant, Bono et Judge (2004) ont observés plusieurs variations entre les corrélations obtenues dans les différences études.

En somme, les études qui ont tenté d'établir des liens entre les traits de personnalité et le leadership présentent des résultats peu concluants. De plus, ces études négligent un concept, l'auto-efficacité, en tant qu'antécédent au leadership transformationnel. Elles montrent par contre, que le leadership est relié à des caractéristiques personnelles.

#### *Relation entre l'auto-efficacité et le leadership transformationnel*

Cette section présente les différentes études portant sur la relation entre l'auto-efficacité et le leadership transformationnel. Plusieurs études traitent des deux variables présentement à l'étude, mais peu d'entre-elles considèrent l'auto-efficacité, telle que développée par Bandura (1997) en tant qu'antécédent au leadership. Un champ d'études plus large a donc été nécessaire. Ainsi, quatre études (Hartsfield, 2003 ; Paglis & Green, 2002 ; Younger, 2002 ; Chan & Drasgow, 2001) présentent des résultats d'intérêt pour la présente recherche, sans toutefois traitées explicitement de l'auto-efficacité au leadership transformationnel.

Hartsfield (2003) s'intéresse, entre autres, à la relation entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformationnel. Il pose l'hypothèse d'une relation positive entre les deux variables.

Les participants sont 124 leaders de grandes corporations américaines spécialisées dans la défense et la technologie aérospatiale. La plupart des participants



sont âgés entre 35 et 54 ans. Ces leaders occupent des postes de direction ou de supervision depuis trois ans en moyenne et sont au service de l'entreprise depuis 10 ans, en moyenne.

L'auto-efficacité a été évaluée à l'aide de la nouvelle échelle de l'auto-efficacité générale (NGSE) développée par Chen, Gully et Eden (2001). Ce questionnaire utilise 8 items présentés sur une échelle Likert en 5 points, allant de « fortement en désaccord » à « fortement en accord » ( $\alpha = .86$  à  $.90$ ). Un exemple d'item se lit ainsi : « Je suis en mesure d'atteindre la plupart des objectifs que je me fixe ».

Le leadership transformationnel a été évalué à l'aide de 20 items tirés du MLQ (Bass & Avolio, 1991 : voir Hartsfield 2003). Ces items portent sur les quatre dimensions suivantes du leadership transformationnel : l'influence idéalisée, l'inspiration motivationnelle, la reconnaissance personnelle et la stimulation intellectuelle ( $\alpha = .74$  à  $.94$ ). Ces items sont évalués sur une échelle de type Likert en quatre points, allant de (0) « Absolument pas » à (4) « Fréquemment, sinon toujours ».

Les résultats montrent une corrélation positive ( $r = .52$ ) et significative ( $p < .001$ ) entre l'auto-efficacité et le leadership transformationnel. Cependant, Hartsfield (2003) ne présente aucune corrélation entre les différents facteurs du leadership transformationnel. Ainsi, il ne peut déterminer lequel ou lesquels des comportements du

leadership transformationnel sont les plus reliés à l'auto-efficacité. De plus, il ne prend pas en compte le leadership transactionnel.

L'étude de Hartsfield revêt une grande importance dans la présente étude, puisqu'elle s'inscrit dans la même optique que la présente. Cependant, la théorie de l'auto-efficacité qui sera utilisée dans la présente est celle décrite par Bandura (1997), à l'opposé de Hartsfield (2003) qui utilise l'auto-efficacité générale d'après la théorie de Chen et al. (2001).

Paglis et Green (2002) vérifient, entre autres, la relation entre les croyances d'efficacité au leadership et certains comportements de leadership. Appliquée au leadership, l'auto-efficacité de Bandura (1997) devient l'auto-efficacité du leader qui constitue la croyance d'une personne d'être capable de mettre en œuvre un leadership efficace. Il s'agit, selon Paglis et Green (2002), de croire être en mesure d'effectuer trois tâches de leadership : *Instaurer une marche à suivre, encourager la mobilisation et l'engagement des subordonnés* ainsi que *surmonter les obstacles*. Bref, un manager possédant une bonne croyance d'efficacité en son leadership exhorte une meilleure gestion du changement. En conséquence, Paglis et Green (2002) posent l'hypothèse suivante : la perception qu'ont les managers de leur capacité est liée à leurs tentatives de leadership. Les participants sont 150 managers ainsi que de 415 de leurs subordonnés travaillant directement sous leurs ordres. Ces derniers travaillent dans deux entreprises américaines.

L'auto-efficacité du leader a été évaluée par les leaders (managers) eux-mêmes à l'aide d'un questionnaire composé de 12 items. Ces items évaluent le degré de confiance du manager à performer dans chacune des dimensions du changement (*instaurer une marche à suivre, encourager la mobilisation et l'engagement des subordonnés et surmonter les obstacles*). Un exemple d'item pour chaque dimension se lit ainsi : (*Instaurer une marche à suivre*) « Je peux planifier des changements qui guideront mon groupe vers une nouvelle direction » ( $\alpha = .86$ ), (*Encourager la mobilisation et l'engagement des subordonnés*) « Je peux obtenir un véritable soutien de mes employés pour les initiatives proposées au groupe » ( $\alpha = .92$ ) et (*Surmonter des obstacles*) « Je peux imaginer, pour mon groupe, des manières de résoudre différents problèmes freinant les efforts de changements » ( $\alpha = .86$ ). Chaque item est présenté sur une échelle en 10 points allant de 0% (aucune confiance) à 100% (pleine confiance) sur laquelle le répondant indique sa confiance dans son habileté à exécuter différentes tâches liées au leadership.

Ensuite, sur une échelle en cinq points allant de 1 « rarement » à 5 « fréquemment », les subordonnés évaluent leur manager d'après la fréquence avec laquelle ces derniers s'engagent dans les comportements de leadership. Les huit comportements de leadership déterminés sont les suivants : entreprendre les changements avec le groupe, chercher des améliorations continues pour le travail à faire, changer rapidement les processus inefficaces, persévérer dans l'amélioration de

l'efficacité du groupe, inciter les nouvelles marches à suivre pour le groupe, établir des plans d'amélioration qui remettent en question les fonctionnements déjà en place, développer des approches créatives pour accomplir les nouveaux objectifs à l'intérieur du groupe et initier des réévaluations des processus afin de trouver des méthodes plus efficaces ( $\alpha = .92$ ).

Les résultats montrent que les tentatives de leadership sont liées à l'auto-efficacité du leader à instaurer une marche à suivre ( $r = .21, p < .05$ ), ainsi qu'à l'auto-efficacité du leader à encourager la mobilisation et l'engagement des subordonnés ( $r = .20, p < .05$ ). L'auto-efficacité du leader à surmonter des obstacles ( $r = .13, n.s.$ ) n'est toutefois pas liée aux tentatives de leadership. En somme, la croyance d'efficacité au leadership est liée à certains comportements de leadership.

Younger (2002), se penche, notamment, sur la relation entre la croyance d'efficacité personnelle et le leadership transformationnel des femmes. Elle soulève l'hypothèse qu'un haut niveau d'auto-efficacité favorisera l'apparition de comportements de leadership transformationnel.

Les participantes à l'étude sont 213 professionnelles américaines oeuvrant dans divers domaines et ce, tant dans le secteur privé que public. L'âge moyen se situe entre 40 et 49 ans et les participantes possèdent en majorité une éducation de niveau collégial.

Le leadership transformationnel a été évalué à l'aide du MLQ Leader Form (5x-short) (Bass et Avolio, 1991 : voir Younger 2002). Il est composé de neuf dimensions totalisant 45 items, tous évalués sur une échelle de type Likert à cinq points allant de (1) « Pas du tout » à (5) « Fréquemment, sinon toujours ». Les neuf dimensions sont les suivantes : influence idéalisée -qualité, influence idéalisée –comportement, inspiration motivationnelle, stimulation intellectuelle, reconnaissance personnelle, récompenses contingentes, gestion par exception – active, gestion par exception – passive et laisser-faire ( $\alpha = .54$  à  $\alpha = .82$ ).

L'échelle de l'auto-efficacité du leadership, adaptée de l'échelle « Measure of Career Self-Efficacy » (Wulff et Steitz, 1996 : voir Younger 2002), comprend cinq items présentés sur une échelle Likert en 4 points allant de (1) « Fortement en désaccord » à 4 « Fortement en accord ». Ces items sont : (1) J'ai choisi un rôle de leadership spécifique, (2) Je connais les devoirs et les responsabilités du leadership, (3) Je me perçois comme un leader, (4) Je me vois demeurer un leader pour au moins trois ans et (5) J'occupe présentement une position de leader, sinon je veux en occuper une d'ici cinq ans.

Les résultats montrent, entre autres, une corrélation positive ( $r = .56$ ) et significative ( $p < .001$ ) entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformationnel. Dans le modèle théorique vérifié, l'auto-efficacité du leader prédit directement (coefficient standardisé de .33,  $p < .001$ ) le leadership transformationnel. Bref, les résultats obtenus suggèrent que l'auto-efficacité des femmes prédit leur

leadership transformationnel perçu pour l'ensemble des dimensions. La dimension transactionnelle n'a pas été étudiée dans cette étude.

Chan et Drasgow (2001) s'intéressent aux antécédents de la motivation du leader à exercer du leadership. En utilisant la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997) ainsi que l'approche cognitiviste de la motivation, Chan et Drasgow (2001) définissent la motivation au leadership comme un concept propre à chaque leader qui affecte sa décision d'assumer sa formation de leadership, son rôle et ses responsabilités. Cette motivation affecte également le niveau d'effort et la persistance déployés par le leader dans l'exercice de son leadership. Le concept de motivation à exercer du leadership est perceptible selon trois dimensions : *identité affective* (les personnes aiment simplement diriger les autres), *dédiée au travail* (les personnes exerceront leur leadership sans calculer les efforts ou le temps qu'ils investissent) et *norme sociale* (les personnes ont le sens du devoir et des responsabilités). Considérant l'auto-efficacité comme une source importante de motivation, Chan et Drasgow (2001) posent l'hypothèse suivante : l'auto-efficacité du leader constitue un antécédent de sa motivation à exercer du leadership.

Les participants à l'étude sont divisés en trois groupes distincts. Un premier groupe est constitué de 1594 recrues de l'armée de Singapour, tous des hommes, âgés entre 17 et 25 ans. Un deuxième est constitué de 274 étudiants (165 femmes et 109 hommes) d'un collège de Singapour âgés de 16 à 19 ans. Enfin, le troisième groupe est

constitué de 293 étudiants (149 femmes et 142 hommes) d'un collège des États-Unis âgés de 17 à 24 ans.

La motivation à exercer du leadership a été évaluée à l'aide d'un questionnaire constitué de trois dimensions. La première, l'identité affective, est constituée de neuf items, par exemple : « La plupart du temps, je préfère être un leader qu'un subordonné pour travailler en groupe » ( $\alpha = .84$  à  $\alpha = .91$ ). La deuxième dimension, le dévouement au travail, est aussi constituée de neuf items, c'est-à-dire « Je ne pense jamais aux privilèges lorsque je consens à diriger un groupe » ( $\alpha = .80$  à  $\alpha = .84$ ). Enfin, la dernière dimension, la norme sociale, est composée de neuf items, par exemple : « On me dit que je devrais toujours être volontaire pour diriger les autres si je le peux » ( $\alpha = .65$  à  $\alpha = .75$ ). Les 27 items sont présentés sur une échelle de type Likert, cependant, il n'y a aucune indication quant aux points d'ancrage de l'échelle.

L'auto-efficacité du leader est évaluée à l'aide d'un questionnaire de type Likert en six items. Des exemples d'items se lisent ainsi : « Je crois être un leader efficace dans la plupart des groupes avec qui je travaille » et « Je ne crois pas pouvoir diriger les autres efficacement » ( $\alpha = .76$  à  $\alpha = .83$ ). Comme pour le précédent, il n'y a aucune indication des points d'ancrage de l'échelle.

Les résultats montrent une corrélation positive et significative entre l'auto-efficacité au leadership ainsi que deux des trois dimensions de la motivation à exercer du

leadership: l'identité affective ( $r = .40, p < .001$ ) et la norme sociale ( $r = .17, p < .001$ ). Il y a une corrélation nulle ( $r = .07$ ) significative ( $p < .05$ ) entre l'auto-efficacité et le dévouement au travail. L'auto-efficacité du leader semble donc liée à la motivation à exercer du leadership. D'autant plus, les dimensions de la motivation à exercer du leadership s'apparentent aux dimensions du leadership transformatif.

Les résultats obtenus dans les différentes études suggèrent dans un premier temps la validité du concept du leadership transformatif. Ensuite, l'étude de Bono et Judge (2004), malgré la faiblesse des résultats obtenus, soulignent néanmoins la possibilité de l'existence d'antécédents au leadership. Cela est soutenu par les différentes études portant sur l'auto-efficacité et le leadership transformatif ainsi que sur la motivation à exercer du leadership.

En somme, il apparaît que certains traits de personnalité tirés du Big Five sont reliés au leadership transformationnel (Bono et Judge, 2004). De plus, les résultats de Hartsfield (2003) montrent une corrélation positive et significative ( $r = .52, p < .001$ ) entre l'auto-efficacité<sup>2</sup> et la dimension transformationnelle du leadership transformatif. Dans un autre ordre d'idées, les résultats de Paglis et Green (2002) montrent une relation entre l'auto-efficacité du leader et certains comportements de leadership. Younger (2002), s'intéressant à l'auto-efficacité et au leadership transformationnel des femmes obtient des résultats montrant une corrélation positive ( $r = .56$ ) et significative ( $p < .001$ )

---

<sup>2</sup> Il est important de préciser que l'auto-efficacité utilisée par Hartsfield est celle présentée par Chen et al. (2001) et non celle de Bandura (1997).



entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformationnel. Finalement, les résultats de Chan et Drasgow (2001) montrent une corrélation positive et significative entre l'auto-efficacité au leadership ainsi que deux des trois dimensions de la motivation à exercer du leadership: l'identité affective ( $r = .40, p < .001$ ) et la norme sociale ( $r = .17, p < .001$ ). Il y a une corrélation nulle ( $r = .07$ ) significative ( $p < .05$ ) entre l'auto-efficacité et le dévouement au travail.

### *Hypothèses*

À la lumière d'études recensées et du cadre théorique, l'étude soulève la possibilité d'une relation entre les dimensions l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformatif du gestionnaire. L'hypothèse de recherche se pose ainsi : plus l'auto-efficacité au leadership du gestionnaire est grande, plus il pratiquera un leadership transformatif. Ainsi six sous-hypothèses ressortent de cette hypothèse : l'auto-efficacité au charisme est positivement et significativement liée au charisme, l'auto-efficacité à la stimulation intellectuelle est positivement et significativement liée à la stimulation intellectuelle, l'auto-efficacité à la reconnaissance individuelle est positivement et significativement liée à la reconnaissance individuelle, l'auto-efficacité aux récompenses contingentes est positivement et significativement liée aux récompenses contingentes, l'auto-efficacité à la gestion par exception est positivement et significativement liée à la gestion par exception et finalement, plus l'auto-efficacité au leadership du gestionnaire est grande, moins il aura un leadership d'évitement (leadership *laisser-faire*).

Ce chapitre exposait les théories à l'étude, l'auto-efficacité de Bandura (1997) et celle de Bass (1985). Il exposait également la recension des articles menant à l'hypothèse de recherche. Le prochain chapitre présente la méthode utilisée pour effectuer la recherche.

*Chapitre III**Méthode*

Ce chapitre présente la méthode utilisée dans la présente étude. Il y aura tout d'abord le plan de l'expérience, suivra la présentation de sujets, les instruments de mesure, le déroulement de l'expérience, le plan d'analyse des données et finalement les considérations éthiques.

### *Plan de l'expérience*

Cette partie explique la perspective dans laquelle se déroule la présente recherche. C'est également dans cette section que les variables à l'étude seront définies.

Cette recherche portant sur la relation entre la croyance d'efficacité personnelle et le leadership transformatif s'inscrit dans une perspective quantitative. Plus précisément, cette étude vérifie la relation entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformatif. Pour parvenir à vérifier l'hypothèse de recherche, une méthode descriptive de type corrélationnel est utilisée. Ce choix de méthode s'explique car il peut être très difficile de contrôler expérimentalement la croyance d'efficacité des dirigeants de l'étude. Les résultats de l'étude indiqueront la nature et le degré de relation qui existe entre les deux variables. Aucune information ne pourra cependant être apportée quant à la cause ou aux effets des deux variables.

Ainsi, dans cette perspective, l'auto-efficacité du leader, telle qu'expliquée dans les travaux de Bandura (1997), est la variable indépendante et correspond

empiriquement aux résultats obtenus sur *l'échelle d'auto-efficacité au leadership* développée par Leroux, Dussault, Frenette, Hallé, Deschênes et Villeneuve (2006). Le leadership transformatif tel que décrit par Bass (1985), constitue la variable dépendante. Il est déterminé par les scores obtenus sur l'adaptation de *l'échelle du leadership transformatif* développée par Dussault, Valois et Frenette (en arbitrage). La prochaine partie présente les participants à l'étude.

#### *Participants à l'étude*

Cette partie présente les participants à l'étude. Elle expose à tour de rôle la population visée, les participants qui forment l'échantillon ainsi que quelques renseignements généraux.

Afin d'être représentative, l'étude s'effectue auprès de gestionnaires en fonction ainsi qu'auprès de subalternes travaillant pour eux. Cela est dû au fait que l'étude vérifie, entre autres, si la perception qu'a le leader de son auto-efficacité au leadership est reliée à la perception que les subalternes ont de son leadership. Un total de 696 questionnaires ont été envoyés dans 100 organisations, 234 s'adressant à des gestionnaires et 462 à des subalternes. Des 234 dirigeants sollicités, 120 ont retourné leur questionnaire dûment complété. Ils proviennent de 62 organisations différentes. Cela représente un taux de réponse de 51%. Huit leaders n'ont pu être considérés dans

l'étude puisque leurs subalternes n'ont pas retourné les questionnaires. Les 462 subalternes ont un taux de réponse de 49%. Ce résultat correspond à 228 questionnaires retournés. Quatre questionnaires de subalternes ont été retournés non complétés, ils ne sont donc pas comptabilisés comme des questionnaires retournés, tout comme pour les 17 subalternes dont les gestionnaires n'ont pas retourné leur questionnaire. Un total de 204 subalternes participent à l'étude. Afin d'obtenir les résultats les plus significatifs possibles, seuls les gestionnaires dont deux subalternes ont retournés leur questionnaire ont été conservés, pour un échantillon de 98 gestionnaires.

Les participants qui ont collaboré à l'étude, l'ont fait sur une base volontaire. Ils proviennent de différentes entreprises de la région de Trois-Rivières. Cinquante gestionnaires proviennent d'organisation comptant moins de 100 employés. La plupart d'entre-eux proviennent des secteurs de la production et des services (74%). L'âge moyen des dirigeants est de 43 ans (entre 22 et 60), alors que celui des subalternes est de 41 ans (allant de 19 à 63 ans). La majorité des dirigeants (89%) et des subalternes (65%) sont des hommes. Les dirigeants possèdent en moyenne huit années d'expérience et la plupart ont fait un baccalauréat (42,3%). Les subordonnés ont en moyenne sept années d'expérience et travaillent pour ce dirigeant depuis cinq ans en moyenne (allant de 0,5 à 32 ans). La plupart sont permanents dans l'organisation. De plus, ces derniers se disent très satisfaits (4 sur une échelle en 5 points) et soutenus (3,5 sur une échelle en 5 points) au travail.

### *Déroulement de l'étude*

La présente étude se déroule en six étapes. La première étape consiste à déterminer la taille de l'échantillon nécessaire pour obtenir des résultats significatifs. Ainsi, un échantillon d'au moins 100 gestionnaires est visé. Il s'agit d'un échantillon de convenance, puisque l'échantillonnage aléatoire est difficilement réalisable dans le cas présent. Deuxièmement, une liste indiquant le nombre de gestionnaires potentiels ainsi que les organisations visées a été établie. Cette liste est constituée de contacts personnels au sein de ces organisations ainsi que d'après le bottin des entreprises et organisations de la région de Trois-Rivières. Par la suite, un appel téléphonique vérifiant l'intérêt des répondants a été fait. Au cours de cet appel, le chercheur sollicitait la participation du gestionnaire et de deux subalternes ainsi que celle d'autres gestionnaires de cette même organisation. Suite à la confirmation de leur participation, les participants ont reçu, par voie postale ou en main propre, une lettre expliquant la recherche (voir Appendice A et B), un questionnaire sur l'auto-efficacité du leadership (voir Appendice C), deux questionnaires sur le leadership transformatif (voir Appendice D) ainsi que des enveloppes pré-affranchies pour retourner les documents complétés. À la réception des documents, les gestionnaires doivent compléter le questionnaire *Échelle de l'auto-efficacité au leadership* (Leroux et al., 2006) et remettre une enveloppe contenant le second, adaptation de l'*Échelle du leadership transformatif* (Dussault et al., en arbitrage), à deux de ses subalternes. Lorsque le gestionnaire avait complété son questionnaire, il le retournait dans l'enveloppe pré-affranchie. Il en était de même pour

les subalternes. Une semaine environ après l'envoi des questionnaires, une relance téléphonique a été faite afin de vérifier si les documents étaient bien reçus et s'il y avait des questions concernant la recherche ou les questionnaires.

Afin de préserver l'anonymat des participants, les questionnaires sont classés selon un code numéral et aucun nom de participant ou d'organisation n'est mentionné. Cependant, afin de mettre en relation les questionnaires A et B, il était important de les numéroter pour pouvoir les associer par la suite. Dans le cas contraire, il aurait été impossible d'établir si la croyance d'efficacité du leader correspondait au leadership transformatif tel que perçu par les subalternes.

### *Instruments de mesure*

#### *Échelle de l'auto-efficacité au leadership (Leroux et al., 2006)*

La première variable est vérifiée à l'aide de l'échelle de l'auto-efficacité du leadership de Leroux et al. (2006). Cet instrument évalue la croyance d'efficacité du leader à manifester des comportements de leadership transformatif. Ce questionnaire a été conçu en appliquant la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997) à celle du leadership transformatif de Bass (1985). C'est de la mise en relation de ces deux théories que découle le concept d'auto-efficacité au leadership. Dans ce questionnaire, les leaders évaluent leur croyance d'être mesure d'appliquer divers comportements de leadership.



Cette échelle contient 26 items. La dimension transformationnelle est mesurée à l'aide de 18 items, dont 11 portent sur le charisme (i.e. Je peux m'exprimer de manière enthousiaste) ( $\alpha = .86$ ), quatre sur la stimulation intellectuelle (i.e. Je peux amener les autres à innover) ( $\alpha = .84$ ) et cinq sur la reconnaissance personnelle (i.e. Je suis capable d'écouter attentivement les autres) ( $\alpha = .85$ ). La dimension transactionnelle compte 11 items dont cinq se rapportent à la gestion par exception (i.e. Je suis capable d'intervenir dès que quelqu'un semble prendre du retard) ( $\alpha = .90$ ) et six sur les récompenses contingentes (i.e. Je suis en mesure de manifester une reconnaissance particulière pour du bon travail) ( $\alpha = .86$ ). Chaque item présente un comportement descriptif du leadership et le leader indique dans quelle mesure il se croit capable d'effectuer ce comportement sur une échelle Likert en six points allant de (1) Fortement en désaccord à (6) Fortement d'accord.

Adaptation de l'*Échelle du leadership transformatif* (Dussault et al., en arbitrage)

La deuxième variable, le leadership transformatif, est estimée par les subalternes à l'aide de l'*échelle du leadership transformatif* développée par Dussault et al. (en arbitrage). Cet instrument, également utilisé par Payette (2005), comprenant 45 items et visant à déterminer l'approche personnelle du leader, a été conçu à partir de la théorie de Bass (1985). La dimension transformationnelle est y mesurée à l'aide de 25 items dont huit portent sur le charisme (i.e. Il s'exprime de manière enthousiaste), sept sur la stimulation intellectuelle (i.e. Il encourage le personnel à innover) et dix sur la reconnaissance personnelle (i.e. Il met en évidence l'importance de chacun). Ensuite, la

dimension transactionnelle comporte 15 items dont sept portent sur la gestion par exception (i.e. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire) et huit sur la récompense contingente (i.e. Il manifeste une reconnaissance particulière pour le bon travail). Finalement, les six autres items portent sur le leadership laisser-faire (i.e. Il s'isole dans son bureau). Chacun de ces items présente un comportement descriptif du leadership. Le subordonné indique dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien le comportement de son gestionnaire. Ces items sont évalués sur une échelle en quatre points de type Likert allant de (1) Tout à fait en désaccord à (4) tout à fait d'accord.

Dussault et al. (en arbitrage) ont démontré les qualités métrologiques de l'instrument de mesure. En effet, sa stabilité temporelle est bonne et ce, tant pour la dimension transactionnelle ( $r_{\text{test-retest de 3 semaines}} = .82$ ) que pour la dimension transformationnelle ( $r_{\text{test-retest de 3 semaines}} = .83$ ) ainsi que pour la dimension laisser-faire ( $r_{\text{test-retest de 3 semaines}} = .78$ ). Tous les items de cet instrument présentent également une bonne consistance interne : leadership transactionnel (récompense contingente,  $\alpha = .88$  ; gestion par exception,  $\alpha = .77$ ), leadership transformationnel (charisme,  $\alpha = .86$  ; reconnaissance personnelle,  $\alpha = .91$  ; stimulation intellectuelle,  $\alpha = .86$ ), laisser-faire ( $\alpha = .80$ ). Enfin, les résultats d'analyses factorielles confirmatoires démontrent que cet instrument concorde avec la théorie du leadership de Bass (1985).

### *Plan d'analyse des données*

Cette section présente le plan d'analyse des données. Tout d'abord, les données sont regroupées groupe-répondant, c'est-à-dire un gestionnaire et deux subalternes ( $n = 98$ ) afin d'établir les moyennes des résultats. Ensuite, des analyses exploratoires ( $M$ ,  $ÉT$ ) sont effectuées sur chacune des variables à l'étude. En troisième lieu, des analyses confirmatoires ( $r$  de Pearson) permettront de vérifier l'hypothèse de recherche et les sous-hypothèses qui anticipe une relation positive entre la perception qu'ont les employés du leadership du gestionnaire et la perception qu'a le gestionnaire de son auto-efficacité au leadership. L'hypothèse de recherche se pose à partir de l'hypothèse statistique qui suggère qu'il n'y a pas de corrélation entre les résultats de l'échelle de l'auto-efficacité du leadership de Leroux et al. (2006) ainsi que l'adaptation de l'échelle du leadership transformatif de Dussault et al. (en arbitrage). Un seuil de signification de ( $p < .05$ ) est utilisé. Les analyses sont produites au moyen des logiciels EXCEL et SPSS (version 11.5).

### *Considérations éthiques*

Cette partie décrit les diverses mesures prises pour garantir le respect des principes d'éthique tout au long de la collecte de données. Plusieurs dispositions sont prises afin que l'éthique soit respectée, particulièrement en ce qui a trait aux participants. En effet, trois thèmes se doivent d'être respectés selon Gauthier (2003) : le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. Tout d'abord, la participation des

gestionnaires ainsi que celle de leur subordonné est sollicitée, mais doit se faire sur une base strictement volontaire. Aucune rémunération quelle qu'elle soit n'est remise ou tirée suite à l'étude. Ainsi, les participants sont libres de participer à l'étude ou non et aucun préjudice n'est porté à leur égard en cas de refus. De plus, les participants sont informés des objectifs de la recherche. Ils reçoivent des instructions précises sur le déroulement de l'étude ainsi que sur la tâche qu'ils ont à accomplir. Les coordonnées du chercheur et de son directeur leur sont remises et il leur est possible de communiquer avec ces derniers s'ils ont des questions. Ils répondent au questionnaire et s'engagent à collaborer dans cette recherche en toute connaissance de cause. Finalement, la confidentialité est assurée et en aucun cas, les noms des participants ou des organisations n'apparaîtront dans l'analyse des résultats. Les noms des participants et des organisations sont remplacés par des codes numériques permettant de classer les données, mais pas d'associer les questionnaires à des personnes. Tout le matériel utilisé (enveloppe et questionnaire) est standardisé et garantit l'anonymat des répondants. Tout au long de cette recherche, les participants sont traités avec respect et loyauté.

Ce chapitre présentait la méthode utilisée pour la présente étude, le prochain chapitre s'attarde aux résultats.

## *Chapitre IV*

### *Résultats*

Le présent chapitre présente les résultats obtenus pour la recherche. Il présente tout d'abord la description de ces résultats, avant de présenter l'analyse et l'interprétation de ces derniers.

### *Résultats des analyses descriptives*

Cette partie présente la description des résultats. Le tableau 1 présente les résultats pour le leadership transactionnel. Il est divisé en deux parties. La première s'intéresse à l'auto-efficacité du leader à adopter des comportements reliés au leadership transactionnel. Une moyenne de 5.08 (ET = 0.67) est obtenue sur une échelle en six points pour les *récompenses contingentes*. La *gestion par exception*, quant à elle, obtient un score de moyen de 5.03 (ET = 0.62), selon la même échelle. Au total, les gestionnaires obtiennent un résultat moyen de 5.05 (ET = 0.57) pour l'auto-efficacité au leadership transactionnel. Les résultats obtenus pour ce style de leadership sont très élevés, ce qui signifie que les gestionnaires ont une très bonne perception de leur auto-efficacité au leadership.

La deuxième partie du tableau 1 présente les résultats attribués par les subalternes pour les différents facteurs du leadership transactionnel. À cet effet, les subalternes ont attribué un score moyen de 2.86 (ET = 0.44), pour les *récompenses*

*contingentes*. La moyenne du deuxième facteur du leadership transactionnel, la *gestion par exception*, est de 3.12 (ET = 0.42). En somme, le tableau 1 indique un score moyen du leadership transactionnel, tel que perçu par les subalternes, de 3.00 (ET = 0.35). Ces résultats sont élevés puisqu'ils sont attribués sur une échelle en quatre points. Finalement, le score moyen pour le non-leadership est de 1.60 (ET = 0.41), attribué selon la même échelle.

Tableau 1

Moyennes et écarts-types pour les deux facteurs du leadership transactionnel et pour le non-leadership

Variables	<i>M</i>	<i>ET</i>
Auto-efficacité		
Récompenses contingentes	5.08	0.67
Gestion par exception	5.03	0.62
Auto-efficacité au leadership transactionnel	5.05	0.57
Leadership		
Récompenses contingentes	2.86	0.44
Gestion par exception	3.12	0.42
Leadership transactionnel	3.00	0.35
Non-leadership	1.60	0.41

Le deuxième tableau présente les résultats pour le leadership transformationnel. Il est également divisé en deux parties. Tout comme dans le premier tableau, la première

partie s'intéresse à l'auto-efficacité du leader à adopter des comportements reliés au leadership transformationnel. Un score moyen de 5.14 (ET = 0.59) est obtenu sur une échelle en 6 points pour le *charisme*. La *stimulation intellectuelle* présente une moyenne de 5.04 (ET = 0.56). Le score moyen de la *reconnaissance personnelle* est 5.21 (ET = 0.56), le plus élevé pour cette dimension. L'auto-efficacité au leadership transformationnel indique un résultat de 5.13 (ET = 0.50).

La seconde partie de ce tableau présente les résultats que les subalternes ont attribués pour les comportements de leadership transformationnel de leur gestionnaire. Ainsi, un score moyen de 3.29 (ET = 0.36) sur une échelle en quatre points est obtenu pour le *charisme*. La *stimulation intellectuelle* indique une moyenne de 3.17 (ET = 0.32). Le troisième facteur, la *reconnaissance personnelle*, présente une moyenne de 3.12 (ET = 0.43). Le leadership transformationnel tel que perçu par les subalternes présente un score moyen de 3.20 (ET = 0.34).

La prochaine section traite des résultats des analyses exploratoires et confirmatoires.

#### *Résultats des analyses exploratoires et confirmatoires*

Cette partie présente l'analyse des résultats. Elle expose en premier lieu l'analyse exploratoire. Elle expose ensuite les analyses confirmatoires, vérifiant l'hypothèse de recherche, avant de finalement présenter l'interprétation des résultats.



Tableau 2

Moyennes et écarts-types pour les trois facteurs du leadership transformationnel

Variables	<i>M</i>	<i>ET</i>
Auto-efficacité		
Charisme	5.14	0.59
Stimulation intellectuelle	5.04	0.56
Reconnaissance personnelle	5.21	0.56
Auto-efficacité au leadership transformationnel	5.13	0.50
Leadership		
Charisme	3.29	0.36
Stimulation intellectuelle	3.17	0.32
Reconnaissance personnelle	3.12	0.43
Leadership transformationnel	3.20	0.34

*Analyses exploratoires*

Avant d'effectuer les calculs permettant d'obtenir les corrélations entre les variables, une analyse exploratoire a été faite. Au cours de cette analyse, les données manquantes (questions non répondues) ont été remplacées par la moyenne de l'item obtenue par l'ensemble des répondants. Une fois cela fait, un premier tableau indiquant les moyennes des questionnaires pour chacune des dimensions de l'auto-efficacité au leadership et du leadership transformatif a été produit. C'est à partir de ce tableau que l'identification des données aberrantes a été faite. Cette identification s'est faite à l'aide de diagrammes en feuille. Les données aberrantes ont été remplacées dans le tableau par le nombre maximum ou minimum pour le groupe de cet item. Ce n'est qu'une fois ces

étapes effectuées que la première matrice de corrélations a pu être produite. Cette matrice met en relation les 15 variables à l'étude.

### *Analyses confirmatoires*

Le tableau 3 indique les intercorrélations entre les variables à l'étude. En tout, 15 variables ont été observées et mises en relation. Contrairement à ce qui était anticipé, les relations entre l'auto-efficacité au leadership, telle que perçue par le gestionnaire, et le leadership transformatif de ce gestionnaire, tel que perçu par les subalternes, ne sont pas aussi positives et significatives qu'espérées. Néanmoins, les divers facteurs de l'auto-efficacité au leadership sont positivement et significativement reliés entre eux, ainsi qu'avec ceux du leadership transformatif.

En effet, chaque variable de l'auto-efficacité au leadership transformationnel est positivement et significativement reliée à l'auto-efficacité au leadership transactionnel du gestionnaire. Dans l'ensemble, une corrélation positive et significative a été obtenue entre ces deux variables ( $r = .53$  ( $p < .01$ )). Le leadership transformatif présente également des résultats significatifs et positifs, les dimensions du leadership transformationnel étant fortement liées au leadership transactionnel. En somme, ces variables présentent une corrélation de  $r = .78$  ( $p < .01$ ). De plus, comme le suggère la théorie, une corrélation négative est obtenue entre leadership laisser-faire et les divers facteurs de l'auto-efficacité au leadership et ceux du leadership transformatif.

Les six hypothèses nulles de cette étude voulaient qu'il n'existe pas de relation entre les cinq facteurs de l'auto-efficacité au leadership ainsi que ceux du leadership transformatif et qu'il existe une relation positive entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership laisser-faire. Ces six hypothèses nulles se lisent ainsi : l'auto-efficacité au charisme n'est pas liée au charisme, l'auto-efficacité à la stimulation intellectuelle n'est pas liée à la stimulation intellectuelle, l'auto-efficacité à la reconnaissance personnelle n'est pas liée à la reconnaissance personnelle, l'auto-efficacité aux récompenses contingentes n'est pas liée aux récompenses contingentes, l'auto-efficacité à la gestion par exception n'est pas liée à la gestion par exception et enfin plus l'auto-efficacité au leadership du gestionnaire est grande, plus il aura un leadership d'évitement (leadership *laisser-faire*). Les résultats montrent une corrélation de .11 (*ns*) pour le charisme, de .09 (*ns*) pour la stimulation intellectuelle et de .18 (*ns*) pour la reconnaissance individuelle. Ces trois hypothèses nulles ne peuvent donc pas être rejetées au profit des hypothèses de recherche. Cependant, deux corrélations positives et significatives ont été obtenues<sup>3</sup>, soit pour l'auto-efficacité aux récompenses contingentes et les récompenses contingentes ( $r = .22, p < .05$ ) et pour l'auto-efficacité à la gestion par exception et la gestion par exception est obtenue ( $r = .23, p < .05$ ). Dans ce cas, il est possible de rejeter l'hypothèse nulle et de conserver l'hypothèse de recherche qui veut qu'il existe une relation significative entre ces variables. L'hypothèse de recherche est vérifiée pour la dimension transactionnelle, soit dans deux des cinq cas. Ces résultats indiquent que la

---

<sup>3</sup> La relation entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership laisser-faire n'a pas été évaluée dans le questionnaire sur l'auto-efficacité au leadership. Cependant, le leadership laisser-faire a été évalué dans l'adaptation du questionnaire sur le leadership transformatif.

perception qu'ont les gestionnaires de leur efficacité à adopter des comportements de leadership transformationnel ne correspond pas à celle que les employés ont du leur leadership transformationnel. Alors que leur perception de leur efficacité à adopter des comportements de leadership transactionnel correspond à la perception des employés.

### *Discussions des résultats*

Cette partie présente l'interprétation des résultats. Elle situe tout d'abord les gestionnaires par rapport à leur auto-efficacité. Elle présente ensuite la perception que les employés ont du leadership de leur gestionnaire. Finalement, un lien entre les hypothèses permettra de mieux saisir la signification des résultats obtenus pour deux des cinq sous-hypothèses et de comprendre l'absence de corrélations pour les trois autres.

Au niveau de la perception de l'auto-efficacité des gestionnaires, il apparaît clairement qu'ils se perçoivent très compétents par rapport aux différents facteurs de l'auto-efficacité au leadership. Les résultats moyens sont fort semblables, mais le plus élevé est l'auto-efficacité à la *reconnaissance personnelle* (5.21,  $ET = 0.56$ ), suivi de près par l'auto-efficacité au *charisme* (5.14,  $ET = 0.59$ ). Les trois autres points, légèrement moins élevés, sont fort semblables : l'auto-efficacité aux *récompenses contingentes* (5.08,  $ET = 0.67$ ), l'auto-efficacité à la *stimulation intellectuelle* (5.04,  $ET = 0.56$ ) et finalement, l'auto-efficacité à la *gestion par exception* (5.03,  $ET = 0.62$ ).

Tableau 3

## Intercorrélations entre les variables

Variables	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Auto-efficacité au leadership transformationnel	.88**	.85**	.79**	.68**	.66**	.53**	.11	.10	.05	.12	.04	.18	-.12	.08
2. Auto-efficacité charisme		.68**	.53**	.46**	.48**	.33**	.10	.11	.05	.11	-.02	.17	-.22*	.10
3. Auto-efficacité stimulation intellectuelle			.47**	.53**	.46**	.46**	.07	.06	.09	.04	.08	.14	-.01	.06
4. Auto-efficacité reconnaissance personnelle				.75**	.73**	.57**	.10	.07	0	.18	.04	.16	-.10	.04
5. Auto-efficacité au leadership transactionnel					.87**	.86**	.09	.04	.12	.07	.15	.14	.10	.09
6. Auto-efficacité récompenses contingentes						.51**	.10	.09	.07	.11	.10	.22*	-.07	.20
7. Auto-efficacité gestion par exception							.05	-.02	.13	.02	.16	.04	.23*	-.03
8. Transformationnel								.90**	.85**	.90**	.78**	.80**	.50**	-.54**
9. Charisme									.67**	.76**	.67**	.70**	.41**	-.47**
10. Stimulation intellectuelle										.62**	.68**	.63**	.50**	-.44**
11. Reconnaissance personnelle											.73**	.77**	.43**	-.52**
12. Transactionnel												.84**	.82**	-.51**
13. Récompenses contingentes													.38**	-.39**
14. Gestion par exception														-.46**
15. Nonleadership														

\*\*  $p < 0.01$ \*  $p < 0.05$

Donc, le gestionnaire se croyant efficace, c'est-à-dire possédant une bonne confiance en ses capacités de leader, n'ayant pas peur de prendre des risques, se montrant innovateur et motivé à accomplir des défis de taille, possède toutes les caractéristiques nécessaires pour faire un bon leader transformationnel et transactionnel. Les résultats démontrent clairement que les gestionnaires ont une croyance d'efficacité élevée. À cet effet, Bandura (2003) souligne que la croyance d'efficacité personnelle augmente les chances de succès dans l'entreprise d'une tâche. Ainsi, il est possible de penser qu'un leader possédant une solide croyance d'efficacité sera davantage porté à faire confiance à ses subordonnés, à prendre des risques, à se montrer innovateur, à motiver son groupe et à plus facilement introduire des changements, tout en tenant compte du bien-être de chaque membre du groupe, bref qu'il sera porté à prôner un leadership transformationnel. Les résultats des employés, présentés ci-dessous, démontrent bien la confiance et la perception positive qu'ils ont de leur gestionnaire.

Au niveau des employés, le facteur le plus fort est le *charisme* (3.29,  $ET = 0.36$ ). Les trois suivants sont semblables, ce sont la *stimulation intellectuelle* (3.17,  $ET = 0.32$ ), la *reconnaissance personnelle* (3.12,  $ET = 0.45$ ) et la *gestion par exception* (3.11,  $ET = 0.42$ ). Le cinquième et dernier facteur est plus faible, *récompenses contingentes* (2.86,  $ET = 0.44$ ). Le tableau 4 présente les résultats des deux variables lorsqu'elles sont ramenées sur une base équivalente (4) afin d'effectuer des comparaisons. La plus grande différence, bien que marginale, se situe au niveau de la dimension *récompenses contingentes*, une moyenne de 3.39 pour l'auto-efficacité et de 2.86 pour le leadership.

Le tableau 4 met également en lumière un aspect important du leadership, les résultats rapprochés entre les dimensions transformationnelle et transactionnelle. À cet effet, Bass (1985) souligne que le leader transformatif reconnaît les besoins et le potentiel des subordonnés et agit afin d'arriver à répondre aux besoins plus élevés. Bref, un bon leader sait utiliser les deux dimensions du leadership transformatif lorsque cela est nécessaire. Ainsi, la présence d'un leadership transformationnel n'exclut pas celle d'un leadership transactionnel. Les résultats suggèrent donc que les participants sont de bons leaders et ce, tant de leur point de vue que de celui de leurs subalternes. À cet effet, les résultats moyens pour le charisme sont de 3.42 au niveau de l'auto-efficacité au leadership et de 3.29 au niveau du leadership transformatif. Pour la stimulation intellectuelle, les résultats sont de 3.36 pour l'auto-efficacité au leadership et de 3.17 pour le leadership transformatif. Ainsi, les résultats pour la reconnaissance personnelle sont de 3.47 et de 3.12. Les récompenses contingentes présentent des résultats moyens de 3.39 pour l'auto-efficacité au leadership et de 2.86 pour le leadership transformatif. Les résultats moyens de la gestion par exception sont de 3.35 pour l'auto-efficacité au leadership et de 3.11 pour le leadership transformatif. Finalement, les résultats moyens de la dimension transformationnelle sont de 3.42 pour l'auto-efficacité au leadership et de 3.19 pour le leadership transformatif. Les résultats moyens de la dimension transactionnelle quant à eux sont de 3.37 pour l'auto-efficacité au leadership et de 3 pour le leadership transformatif. En somme, la différence des résultats est faible, voire inexistante.

Tableau 4  
Moyennes à l'auto-efficacité au leadership  
et au leadership transformatif sur une même échelle

Variables	<i>M</i> Auto-efficacité au leadership	<i>M</i> Leadership transformatif
Charisme	3.42	3.29
Stimulation intellectuelle	3.36	3.17
Reconnaissance personnelle	3.47	3.12
Récompenses contingentes	3.39	2.86
Gestion par exception	3.35	3.11
Transformationnel	3.42	3.19
Transactionnel	3.37	3.00

En ce qui concerne l'hypothèse de recherche, il est possible d'observer une corrélation significative pour deux facteurs, la *gestion par exception* ( $r = .23, p < .05$ ) et les *récompenses contingentes* ( $r = .22, p < .05$ ). Selon Bass (1985), la *gestion par exception* a comme objectif principal de redresser les mauvaises actions et d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Ainsi, en réprimandant les employés ne répondant pas aux exigences et en n'intervenant pas auprès de ceux qui les respectent, le gestionnaire n'intervient que pour punir ou réprimander. Les *récompenses contingentes* quant à elles, suggèrent que le patron récompense les employés qui respectent le contrat ainsi que les mandats qui leur sont confiés. Ce style de gestion au quotidien permet de ce fait de récompenser individuellement ou publiquement les employés qui fournissent les efforts



nécessaires pour rencontrer les objectifs de l'organisation. Les comportements découlant de ces deux dimensions du leadership transactionnel sont facilement observables et les employés les gardent probablement plus longtemps en mémoire que les comportements faisant référence au charisme ou à la stimulation intellectuelle. De plus, la *gestion par exception* relate des incidents critiques que les gens ont tendance à mémoriser. Les événements suggérant une intervention coercitive du gestionnaire sont peut-être des événements plus marquant pour l'employé que simple fait que le gestionnaire lui demande son avis par rapport à un changement à apporter dans l'organisation. Ce dernier comportement est une source de stimulation pour l'employé puisque ce dernier peut y voir une implication dans le processus décisionnel et donc être davantage motivé au travail. Cependant, ce comportement peut occuper une place moins grande dans le souvenir de l'employé comparativement au jour où le gestionnaire l'a réprimandé publiquement. Les subalternes peuvent se souvenir longtemps d'une intervention de leur gestionnaire et évaluer leur gestionnaire selon ce seul souvenir. Le gestionnaire se souvient également de ce qu'il a fait et des fois où il a dû intervenir. Ainsi, s'il se rappelle être intervenu ou avoir récompensé des employés à quelques reprises, il est possible qu'il s'évalue très fort dans cette dimension, alors qu'en fait il ne soit intervenu que rarement. Dans le même ordre d'idées, il est également possible qu'en répondant au questionnaire, il se soit rappelé une fois où il a demandé l'avis d'un subalterne et peut considérer cet événement unique comme faisant de lui quelqu'un d'efficace pour la stimulation intellectuelle.

Un autre aspect important de l'interprétation des données est la distinction entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel. En effet, ces deux styles de leadership font appel à une approche complètement différente. Le leadership transactionnel se base sur une approche de proximité et de gestion au quotidien alors que le leader transformationnel utilise une approche plus distale. Cette approche n'est pas quotidienne et ne relève pas d'incident critique. Il s'agit davantage de comportement que le leader prône dans sa gestion, mais qui sont beaucoup moins évidents à quantifier et à observer que les comportements d'un leader transactionnel. Cela peut expliquer en partie l'absence de corrélation significative pour le style transformationnel.

Bien qu'aucune recherche n'ait mis en relation les mêmes variables que cette étude, il était possible d'anticiper des corrélations significatives entre ces variables. En effet, sur le plan théorique, les recherches antérieures, bien qu'elles soient peu nombreuses, démontrent des relations significatives entre l'auto-efficacité au leadership et le style de leadership. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'absence de relation entre les autres dimensions de l'auto-efficacité au leadership transformationnel et le leadership transactionnel.

Une première explication réside dans le fait que les questionnaires sur l'auto-efficacité au leadership, tout comme celui du leadership transformatif, évaluent des comportements et non une performance du leader. Ainsi, le gestionnaire se sentant

charismatique, aura répondu en comptant sur le fait qu'il adopte les comportements reliés à cette dimension et non sur le fait qu'il le fait bien ou non.

Dans un tout autre ordre d'idées, en regardant de plus près les différentes études se basant sur le cadre théorique, il est possible de distinguer des différences méthodologiques qui peuvent expliquer, non pas l'absence de corrélation, mais bien pourquoi les autres recherches en ont obtenu.

Tout d'abord, Hartsfield (2003) souligne que l'auto-efficacité au leadership influe sur l'efficacité de ce leadership. Ainsi, un gestionnaire ayant une auto-efficacité au leadership élevée aura plus d'impact sur les subalternes, qui seront beaucoup plus motivés à le suivre et à participer, bref à adhérer à un leadership transformationnel. Les résultats d'Hartsfield (2003) montrent une corrélation positive et significative entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformationnel. Cependant, Hartsfield (2003) a utilisé un questionnaire sur l'auto-efficacité générale et non un questionnaire sur l'auto-efficacité au leadership. De plus, dans l'étude de Hartsfield (2003), 124 leaders participent, mais pas de subalternes. Ce qui signifie que seuls les leaders ont complété les questionnaires. Les résultats ainsi obtenus n'indiquent donc que la perception du leader. Hartsfield (2003) a obtenu une corrélation positive entre la perception que le leader a en son auto-efficacité et celle qu'il a de son leadership transformationnel. Il est possible qu'un biais de multi-colinéarité explique les résultats qu'il obtient. Un tel biais était évité dans la présente étude.

Cette explication s'applique également à l'étude de Chan et Drasgow (2001) qui ont, eux aussi, fait passer deux questionnaires aux mêmes personnes. Les résultats de leur étude montrent une corrélation positive et significative entre l'auto-efficacité au leadership ainsi que deux des trois dimensions de la motivation à exercer du leadership: l'identité affective et la norme sociale. Cependant, bien que trois groupes aient complété les questionnaires, la perception de la motivation à exercer du leadership et celle de l'auto-efficacité au leadership sont évaluées par le leader.

Dans l'étude de Paglis et Green (2002), l'auto-efficacité au leadership est décrite comme étant la croyance d'une personne d'être capable de mettre en œuvre un leadership efficace en effectuant trois tâches spécifiques de leadership. Les gestionnaires évaluaient leur croyance d'efficacité à réaliser ces trois tâches de leadership alors que les subalternes évaluaient les tentatives de leadership de ces gestionnaires. Les résultats démontrent une corrélation positive entre ces deux variables. Tout comme dans le cas cette étude, Paglis et Green (2002) observent la relation entre la perception des gestionnaires et celle des subalternes. Les résultats de l'étude de Paglis et Green (2002), suggèrent qu'il existe une relation entre la perception que le gestionnaire a de son leadership et la perception qu'en ont les subalternes. Dans l'étude de Paglis et Green (2002), les comportements évalués ont trait à une gestion au quotidien et sont, de ce fait, plus facilement observables et quantifiables, comparativement aux comportements ayant trait au charisme ou à la stimulation intellectuelle, plus difficilement observables. Bien que fondés sur les diverses théories du leadership, les comportements proposés par

Paglis et Green (2002) n'entrent pas directement en ligne avec ceux de Bass (1985). Cette différence peut contribuer à l'explication des résultats obtenus dans la présente étude.

Outre le fait que des différences méthodologiques puissent expliquer les résultats, les gestionnaires pouvaient choisir n'importe lesquels de leurs subalternes. Ainsi, des résultats plus reliés étaient espérés. En y regardant de plus près, il est possible que les facteurs expliquant les résultats reposent sur les questionnaires utilisés pour cette dernière. À cet effet, le questionnaire du leadership transformatif présente une validité temporelle ainsi que des qualités métrologiques éprouvées. Les subalternes présentent des résultats distribués selon la courbe normale. Le problème ne provient donc pas de ce dernier. Force est de se tourner vers un autre facteur : le questionnaire de l'auto-efficacité au leadership. En effet, le questionnaire de l'auto-efficacité au leadership ne présente pas une discrimination très forte, ce qui a pour effet que tous les gestionnaires s'évaluent similairement. Cela signifierait que tous les gestionnaires ont la même croyance d'efficacité et qu'ils se perçoivent tous très efficaces dans l'application des comportements du leadership transformatif, ce qui est fort improbable. De plus, selon la courbe normale, les gestionnaires se situent énormément à droite de la courbe, ce qui représente une distribution asymétrique des données.

*Chapitre V*

*Conclusion*

Cette étude visait à déterminer les relations entre l'auto-efficacité au leadership ainsi que le leadership transformatif. Elle s'inscrit dans la perspective voulant que le leader soit la pierre angulaire de la performance des entreprises. En effet, selon Bennis et Nanus (1985), un leader, par son leadership et son influence, peut faire la différence entre le succès ou l'échec d'une organisation. De plus, l'étude voulait souligner l'apport de la croyance d'efficacité des gestionnaires quant à leur style de leadership. À cet effet, l'auto-efficacité au leadership suggère que plus un gestionnaire se perçoit efficace dans son leadership, plus il sera enclin à produire des comportements de leadership efficace. La présente étude se veut une pionnière quant au concept de l'auto-efficacité au leadership puisqu'elle met en relation la théorie du leadership transformatif de Bass (1985) ainsi que celle de l'auto-efficacité de Bandura (1997). Bien que plusieurs articles aient été rédigés sur ces dernières, aucune recherche ne les met en relation. Ces deux théories sont à la base du cadre théorique.

Étant donné la rareté des études sur le sujet, la recension des écrits s'est faite à partir de concepts similaires qui permettaient d'entrevoir les possibles relations entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformatif. Cette recension se divise en deux parties, la première présente la méta-analyse de Bono et Judge (2004). La deuxième partie présente les études traitant de l'auto-efficacité et du leadership, sans toutefois les mettre directement en relation. Ainsi, quatre études sont traitées : Hartsfield, 2003 ; Paglis & Green, 2002 ; Younger, 2002 et Chan & Drasgow, 2001. Ces études présentent des concepts d'auto-efficacité au leadership en utilisant diverses

théories s'apparentant à celle de Bandura (1997) ainsi qu'à celle de Bass (1985). À partir du cadre théorique et des études recensées, il est possible de penser qu'il existe une relation positive entre les dimensions de l'auto-efficacité au leadership et les dimensions du leadership transformatif du gestionnaire. L'hypothèse de recherche se pose ainsi : plus l'auto-efficacité au leadership du gestionnaire est élevée, plus il pratiquera un leadership transformatif. Plus spécifiquement, cinq sous-hypothèses découlent de cette première hypothèse. Ces cinq sous-hypothèses mettent en relation les facteurs de l'auto-efficacité au leadership et celles du leadership transformatif : l'auto-efficacité au charisme est positivement et significativement liée au charisme, l'auto-efficacité à la stimulation intellectuelle est positivement et significativement liée à la stimulation intellectuelle, l'auto-efficacité à la reconnaissance individuelle est positivement et significativement liée à la reconnaissance individuelle, l'auto-efficacité aux récompenses contingentes est positivement et significativement liée aux récompenses contingentes et finalement, l'auto-efficacité à la gestion par exception est positivement et significativement liée à la gestion par exception.

L'étude est faite dans une perspective quantitative et la vérification des hypothèses de recherche s'effectue à partir d'une méthode descriptive de type corrélationnel. La variable indépendante est l'auto-efficacité au leadership. Elle est évaluée à l'aide de *l'échelle de l'auto-efficacité au leadership* développée par Leroux et al. (2006). La variable dépendante est le leadership transformatif. Elle est mesurée à l'aide de *l'échelle du leadership transformatif* développée par Dussault et al. (en



arbitrage). L'échantillon final était composé de 98 gestionnaires et de 196 subalternes. Seuls les gestionnaires dont deux subalternes ont complétés les questionnaires ont été retenus.

Les résultats confirment les hypothèses associées au leadership transactionnel, mais non en ce qui concerne le leadership transformationnel. En effet, deux des cinq sous-hypothèses sont vérifiées. En effet, *l'auto-efficacité à la gestion par exception et la gestion par exception* ( $r = .23 ; p < .05$ ) et *la l'auto-efficacité aux récompenses contingentes et les récompenses contingentes* ( $r = .22 ; p < .05$ ) sont positivement liées. Ces résultats significatifs pour le leadership transactionnel peuvent s'expliquer par le fait que ce style de leadership se base davantage sur des comportements observables et ainsi plus facilement quantifiables et ce, tant pour le gestionnaire que pour les subalternes. De plus, les subalternes leur octroient des résultats élevés. Ces résultats démontrent ainsi la présence de bons leaders selon la théorie de Bass (1985). Une autre relation, négative et significative, a été observée entre *l'auto-efficacité au charisme et la gestion par exception* ( $r = -.22 ; p < .05$ ). Cela peut s'expliquer par le fait que plus un gestionnaire se croit efficace dans l'adoption de comportement charismatique (exemple : Je peux m'exprimer de manière enthousiasme), moins il doit s'attarder à une gestion coercitive au quotidien. Finalement, telle qu'anticipée, une relation négative entre le leadership transformatif et le non-leadership ( $r = -.46 ; p < .01$ ) est obtenue.

Malheureusement, les résultats ne sont pas ceux espérés pour le leadership transformationnel. Ces résultats peuvent s'expliquer par divers facteurs, dont le questionnaire de l'auto-efficacité au leadership (Leroux et al., 2006). En effet, ce questionnaire ne présente pas la validité temporelle souhaitée et ne discrimine pas suffisamment pour permettre d'établir une distribution normale des données. De plus, ce questionnaire évalue le style de leadership et non la performance des leaders dans leur auto-efficacité au leadership. Le questionnaire du leadership transformatif présente des qualités métrologiques éprouvées. Il n'est donc pas en cause dans l'explication des résultats. Cette absence de résultat significatif laisse toutefois la porte grande ouverte pour d'autres recherches. Les études futures pourraient développer un questionnaire centré sur l'auto-efficacité au leadership. Il faudrait, dans un premier temps, rencontrer des leaders reconnus pour leur qualité afin de leur demander d'expliquer comment ils se sentent lorsqu'ils influencent leurs subordonnés. Ainsi, des items plus conformes pourraient être élaborés.

Effectivement, au plan théorique, l'auto-efficacité au leadership prédit la performance, or dans la présente étude, c'est le style de leadership qui est évalué et non la performance des leaders dans leur auto-efficacité au leadership. Cela amène une autre explication possible quant à la faible signification des résultats. Bien que des recherches sur le leadership soient menées depuis longtemps, ce n'est que récemment que Paglis et Green (2002) se sont penchés sur cette question nébuleuse en utilisant la théorie de Bandura (1997) pour vérifier la motivation des leaders dans l'instauration de

changements. Paglis et Green (2002) s'entendent pour dire que la croyance d'efficacité personnelle du leader est une source importante pour la motivation de celui-ci, lorsqu'il s'agit d'affronter des tâches difficiles ou d'introduire des changements organisationnels. Ils estiment également que la croyance d'efficacité est un trait important qui permet de développer les comportements requis pour atteindre les résultats souhaités. L'auto-efficacité influence la prise d'initiative ainsi que l'intensité et la persévérance. De plus, les auteurs soulignent que les personnes choisissent des activités dans lesquelles elles se croient capables de réussir. Selon Bandura (1997), cette croyance de réussir (auto-efficacité) détermine le niveau d'effort et la persistance des gens face aux obstacles.

Les comportements mentionnés ci-haut ressemblent grandement à ceux mis de l'avant par Bass (1985) lorsque ce dernier souligne les comportements des leaders transformationnels. Ainsi, Bass (1985) indique que la persistance caractérise les leaders qui font preuve d'une persévérance et d'une volonté marquée pour surmonter des obstacles. L'auteur entend également ici l'aptitude à travailler à l'atteinte d'un objectif à long terme en maintenant l'ouverture nécessaire pour introduire des changements en cours de route. Il souligne aussi que l'initiative est l'un des traits qui ressort souvent des études. Enfin, Bass et Stogdill (1990) reconnaissent le rôle de l'auto-efficacité dans le leadership. Ils signalent que les individus qui se perçoivent comme maître de leur destin et de ce qui leur arrive font généralement des leaders plus efficaces et plus satisfaits d'eux-mêmes. Ces mêmes auteurs soulignent que l'efficacité personnelle est reliée à la

croyance d'adaptabilité et d'ingéniosité ainsi qu'à la capacité de travailler sous pression sans pour autant sous-estimer les difficultés pour atteindre les objectifs.

McCormick (2001) s'est également penché sur la relation entre la théorie socio-cognitiviste de l'auto-efficacité et le leadership. En se basant, d'une part, sur la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997) et, d'autre part, sur des théories du leadership dont celle de Bass (1985), McCormick (2001) suggère la présence de quatre variables conduisant à un leadership efficace. Il soutient qu'une bonne croyance d'efficacité personnelle conduit un individu à s'établir des objectifs l'amenant à se dépasser, à persister face à différents obstacles, à s'investir dans une tâche et à chercher les stratégies les plus efficaces possibles pour réaliser une tâche. McCormick (2001) suggère des comportements étant très près des comportements du leadership transformationnel émis par Bass (1985).

De plus, McCormick (2001) établit le concept de l'auto-efficacité du leader qui énonce qu'un leader ayant une bonne perception de ses capacités utilise ses savoirs et ses comportements de leader pour gérer les processus de groupe nécessaires à l'atteinte des objectifs. D'un autre côté, l'auto-efficacité du leader repose sur la croyance d'une personne en ses habiletés à diriger un groupe avec succès.

En plus des théories énoncées, les résultats obtenus par Paglis et Green (2002), Hartsfield (2003), Younger (2002) et Chan & Drasgow (2001) soulignent qu'un leader

possédant une croyance d'efficacité élevée arrive plus facilement à instaurer un leadership. Les corrélations positives et significatives ainsi obtenues pour des concepts s'apparentant grandement à ceux émis dans cette étude suggèrent la poursuite d'études sur ces deux concepts.

### *Limites*

Des recommandations s'adressant aux chercheurs, plus qu'aux gestionnaires, découlent de cette recherche. Elles font référence aux limites de la présente étude.

Une première limite provient du nombre de subalternes pour un leader. En effet, la disparité des résultats obtenus entre les deux subalternes d'un même gestionnaire est parfois assez évidente, c'est pourquoi deux subalternes étaient visés, afin d'établir une moyenne, plutôt que de se baser sur la perception d'un seul individu. Les études futures devraient tenter de faire évaluer le leadership du supérieur par tous ses subordonnés.

Une autre limite réside dans la désirabilité sociale. À cet effet, certains gestionnaires ont pu surestimer leur croyance d'efficacité et compléter le questionnaire de manière à rehausser l'image d'eux qu'ils présentaient aux chercheurs plutôt que d'exprimer leur véritable perception. Dans le même ordre d'idée, la situation de l'étude peut également avoir eu un impact sur les résultats. En soulignant au gestionnaire qu'il s'agissait d'une étude sur l'efficacité des gestionnaires, il est possible que ces derniers

aient voulu fournir une image d'eux basés sur le gestionnaire qu'il souhaite être davantage que sur celui qu'ils sont réellement.

De plus, une autre limite se situe au plan de l'échantillon de gestionnaires qui fut recruté par voie téléphonique. Il est possible que seuls les gestionnaires possédant de fortes croyances d'efficacité personnelles aient accepté de participer à l'étude. Les résultats quant à l'auto-efficacité au leadership semblent confirmer cette hypothèse. Les études futures devraient mettre en place des procédures pour s'assurer d'un échantillon plus représentatif.

Une autre limite, les gestionnaires avaient le choix des subalternes, ce qui signifie qu'ils pouvaient remettre un questionnaire sur le leadership transformatif à n'importe quel employé, voire ceux qu'ils considéraient pouvoir les évaluer positivement. Les biais ainsi causés peuvent affaiblir la validité et la généralisation des données. Une autre limite réside dans la perception faussée du gestionnaire par les subalternes. Il est, en effet, possible que les subalternes n'aient pas bien évalués leur gestionnaire à cause d'une situation fortuite qui aurait pu se produire quelques temps avant de recevoir le questionnaire. Ainsi, le subalterne peut n'avoir conservé en mémoire que les derniers événements et évalué son gestionnaire par rapport à ceux-ci plus que par rapport à l'ensemble de sa gestion. Il faut également noter que certains comportements mentionnés dans le questionnaire du leadership transformatif sont

d'avantage faciles à observer que d'autres, par exemple ceux du leadership transactionnel qui font appel à une approche de proximité dans une gestion au quotidien.

Il faut également considérer que le travail des subalternes ayant complété le questionnaire n'est mentionné nulle part. Il peut en fait s'agir d'un assistant ou d'une assistante, d'une secrétaire, d'un employé sur le plancher, d'un collègue d'un autre département. Bref, il n'y avait pas de spécification pour les gestionnaires quant au choix de leurs subalternes. Cela peut donc avoir influer sur les résultats. Dans le même ordre d'idée, il est fort possible que les subalternes n'aient pas complété le questionnaire par rapport au gestionnaire qui le lui avait remis. Il est possible que ces derniers l'aient complété en pensant au patron de la compagnie ou à un autre supérieur immédiat. Il n'y avait aucun moyen de contrôler cela. La lettre qui accompagnait les questionnaires était très explicite, mais il est possible que les subalternes ne l'aient pas lue.

Une autre limite repose sur la dimension interpersonnelle du leadership. En effet, plusieurs recherches ont été faites pour déterminer les antécédents personnels des bons leaders. La méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) se penche sur l'approche des traits de personnalité du Big Five pour arriver à prédire le leadership. Les résultats ne sont pas significatifs. En fait, les antécédents du leadership restent encore assez vague.

### *Recommandations pour les études futures*

Afin de contrer les limites inhérentes de cette recherche, les futures recherches devraient tenir compte des recommandations suivantes. Tout d'abord, il faut se pencher sur le questionnaire de l'auto-efficacité au leadership (Leroux et al., 2006). L'instrument n'est pas mauvais en soi, mais il faut le retravailler. Il faudrait également revoir la lettre remise aux gestionnaires ainsi que celle remise aux subalternes afin de vérifier les possibles erreurs de compréhension qui pourraient s'y être glissées. En s'assurant d'éviter ces incompréhensions, il est important que les futures recherches s'assurent de la validité des résultats.

De plus, les futures recherches devraient davantage tendre vers les comportements des leaders dans leur pratique quotidienne de gestion, demander aux subalternes comment les gestionnaires agissent dans les diverses situations. À partir des données recueillies, il sera possible de déterminer s'il s'agissait de leadership transformationnel ou transactionnel. Mais ici encore, il demeurera difficile de quantifier ces comportements. Une autre possibilité serait de demander aux leaders quels étaient leurs objectifs, ce qu'ils visaient comme style de gestion. Cela pourrait sans doute permettre de connaître leur tendance en matière de leadership transformatif.

De plus, il serait fort intéressant d'effectuer la recherche en distribuant des questionnaires dans un éventail 360 degré, c'est-à-dire d'aller chercher l'information



auprès de subalternes, mais également de collègues de même niveau, d'un supérieur immédiat et même de clients si cela est possible. Cela fournira une image beaucoup plus nette et complète du gestionnaire. Sans doute cela permettrait-il d'arriver à mettre en relation l'auto-efficacité au leadership ainsi que son leadership transformatif.

En somme, il est possible que l'auto-efficacité au leadership soit nécessaire et favorable au gestionnaire. Afin de poursuivre dans la même lignée que les nombreuses recherches menées sur le leadership, il est intéressant de se pencher à nouveau sur le caractère prédictif de ce dernier et d'arriver à déterminer les facteurs qui font en sorte qu'un leader l'est. Toujours dans le but de faire avancer la science et de mettre à jour de nouveaux modèles de leader, il est important de continuer d'approfondir ces concepts. La présente recherche, même si elle n'a pas obtenu les résultats escomptés met quand même de l'avant une piste intéressante pour de futures recherches tout en ajoutant son grain de sel au vaste domaine de recherche qu'est le leadership.

### *Références*

- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA : Sage
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership : cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N.J. : Erlbaum
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy, the exercise of control*. New York : Freeman.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité: Le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : De Boeck.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York : Free Press
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger*. Paris : Trans. InterÉditions.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1980). *Les deux dimensions du management*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (1996). *Project Leadership*. Aldershot (England): Gower 2<sup>nd</sup> ed.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row
- Chan, K.Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Corriveau, G. (2004). *Note de cours « La gestion de projet et son contexte »*. Université du Québec à Trois-Rivières.

- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Dono-Koulouris, M.J. (2003). *Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in selected catholic elementary schools*. St-John's University.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, É. (en arbitrage). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des organisations*.
- Fiedler, F.E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology, an International Review*, 44(1), 5-28.
- Gauthier, B. (éd.), (2003) *Recherche sociale, de la problématique à la cueillette des données* (4<sup>e</sup> éd. rév.). Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Hartsfield, M. (2003). *The internal dynamics of transformational leadership: Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy*. Regent University.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictor of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Leroux, M., Dussault, M., Frenette, É., Hallé, F., Deschênes, A.-A., & Villeneuve, P., (2006), Échelle de l'auto-efficacité au leadership. Communication présentée au congrès de la SQRP 2006.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- McCormick, M.J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- Meredith, J.R., & Mantel, S.J. (2000). *Project management : a managerial approach*. New York : Wiley New York.

- Paglis, L.L., & Green, S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Payette, D. (2005). *Leadership des dirigeants et efficacité de l'équipe*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Slevin, D., & Pinto, J. (1991). Project leadership: Understanding and consciously choosing your style. *Project Management Journal*, 22(1), 41-46.
- Staats, A.W. (1975). *Social behaviourism*. Homewood, Ill : The Dorsey Press.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Treasure, D.C., & Newbery, D.M. (1998). Relationship between self-efficacy, exercise intensity, and feeling states in a sedentary population during and following an acute bout of exercise. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(1), 1-11.
- Wong, K., Wong, F., & Chan, M. (2005). Effects of nurse-initiated telephone follow-up on self-efficacy among patients with chronic obstructive pulmonary disease. *Journal of Advanced Nursing*, 49(2), 191-209.
- Younger, B.L. (2002). *A study of women and the relationship among self-esteem, self-efficacy, androgyny, and transformation leadership behavior*. The University of Memphis.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., & Van Fleet D.D. (1990). Theory and research on leadership in organizations. In P. Alto (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2e Édition ed., Vol. 3, pp. 148-197).

## *APPENDICE A*

### *Description du projet*

### *Lettre adressée aux gestionnaires*

Trois-Rivières, le 13 mars 2006

Madame,  
Monsieur,

Comme votre collègue vous l'a souligné, je suis présentement étudiant à la maîtrise à l'Université du Québec à Trois-Rivières et j'effectue cette recherche sous la supervision de M. Marc Dussault, professeur au département des sciences de la gestion. Votre participation volontaire à cette étude requiert que vous complétiez le questionnaire et que vous en fassiez compléter un autre par deux de vos subordonnés. D'emblée, je tiens à vous remercier de votre précieuse collaboration.

Notre étude s'intéresse au rôle du gestionnaire dans la performance des organisations, des départements et des équipes. Nombre de recherches sont menées chaque année afin de découvrir les éléments-clés expliquant la performance des organisations. Nous faisons nôtre la position voulant que le leadership du gestionnaire constitue la clef de voûte de toute organisation à succès. C'est dans cette optique que s'oriente cette recherche. En effet, le gestionnaire joue un rôle important dans la performance des organisations. La prédiction de ses comportements est un champ d'étude fertile depuis plusieurs années. La présente étude s'intéresse donc à l'analyse des comportements efficaces des gestionnaires.

En tant que participant à cette étude, vous devrez compléter le questionnaire (questionnaire A) annexé à cette lettre. De plus, nous vous demandons de faire compléter le deuxième questionnaire (enveloppe B) par deux de vos subalternes. Vous devrez ensuite retourner votre questionnaire (A) dans l'enveloppe pré-affranchie jointe.

Sachez qu'en tant que participant à cette étude, vous ne courez aucun risque et vous pouvez vous retirer à tout moment. De plus, votre non-participation n'encourt aucun préjudice. En retournant le questionnaire complété, vous consentez à participer à l'étude. Bien entendu, vos réponses demeurent strictement confidentielles et anonymes. Aucun participant ne sera identifié, car seules les données de groupe seront traitées et apparaîtront dans les rapports. Ces données seront conservées à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour une durée de cinq ans et seront détruites par la suite. M. Dussault et moi-même serons les seuls à avoir accès aux données. La publication des résultats se fera vers le mois de juin 2006.

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-06-108-06.01 et qu'il a été émis le 31 janvier 2006, pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, M<sup>me</sup> Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011 poste 2136 ou par courrier électronique [Fabiola.Gagnon@uqtr.ca](mailto:Fabiola.Gagnon@uqtr.ca).

Pour de plus amples renseignements, vous pouvez me contacter à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Merci de votre collaboration,

François Hallé  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Tél. (819) 376-5011, poste 3152  
Courriel : [francois.halle@uqtr.ca](mailto:francois.halle@uqtr.ca)

## *APPENDICE B*

### *Description du projet*

### *Lettre adressée aux subalternes*



Trois-Rivières, le 13 mars 2006

Madame,  
Monsieur,

Comme votre gestionnaire vous l'a souligné, je suis présentement étudiant à la maîtrise à l'Université du Québec à Trois-Rivières et j'effectue cette recherche sous la supervision de M. Marc Dussault, professeur au département des sciences de la gestion. Votre participation volontaire à cette étude requiert que vous complétiez le questionnaire que vous remettra votre gestionnaire. D'emblée, je tiens à vous remercier de votre précieuse collaboration.

Notre étude s'intéresse au rôle du gestionnaire dans la performance des organisations, des départements et des équipes. Nombre de recherches sont menées chaque année afin de découvrir les éléments-clés expliquant la performance des organisations. Nous faisons nôtre la position voulant que le leadership du gestionnaire constitue la clef de voûte de toute organisation à succès. C'est dans cette optique que s'oriente cette recherche. En effet, le gestionnaire joue un rôle important dans la performance des organisations. La prédiction de ses comportements est un champ d'étude fertile depuis plusieurs années. La présente étude s'intéresse donc à l'analyse des comportements efficaces des gestionnaires.

En tant que participant à cette étude, vous devrez compléter le questionnaire joint à cette lettre et ensuite, nous le faire parvenir dans l'enveloppe pré-affranchie.

Sachez qu'en tant que participant à cette étude, vous ne courez aucun risque et vous pouvez vous retirer à tout moment. De plus, votre non-participation n'encourt aucun préjudice. En retournant le questionnaire complété, vous consentez à participer à l'étude. Bien entendu, vos réponses demeurent strictement confidentielles et anonymes. Aucun participant ne sera identifié, car seules les données de groupe seront traitées et apparaîtront dans les rapports. Ces données seront conservées à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour une durée de cinq ans et seront détruites par la suite. M. Dussault et moi-même serons les seuls à avoir accès aux données. La publication des résultats se fera vers le mois de juin 2006.

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-06-108-06.01 et qu'il a été émis le 31 janvier 2006, pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, M<sup>me</sup> Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011 poste 2136 ou par courrier électronique [Fabiola.Gagnon@uqtr.ca](mailto:Fabiola.Gagnon@uqtr.ca).

Pour de plus amples renseignements, vous pouvez me contacter à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Merci de votre collaboration,

François Hallé  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Tél. (819) 376-5011, poste 3152  
Courriel : [francois.halle@uqtr.ca](mailto:francois.halle@uqtr.ca)

*APPENDICE C**Questionnaire de l'auto-efficacité au leadership*

### Échelle de l'auto-efficacité au leadership<sup>4</sup> (Questionnaire A)

Ce questionnaire porte sur vos croyances professionnelles en tant que gestionnaire. Pour chacun des énoncés, indiquez votre niveau d'accord en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion:

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec chacun des énoncés vous concernant.

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je suis capable d'intervenir dès que quelqu'un semble prendre du retard.....                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Je peux susciter des idées originales chez autrui.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Je suis capable d'écouter attentivement les autres....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Dès qu'il y a plainte, je suis capable d'intervenir.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Je peux m'exprimer de manière enthousiasme.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Je suis capable d'amener les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents.....                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Je suis capable de respecter les opinions différentes des miennes.....                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Je suis capable d'être un orateur dynamique.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Je suis en mesure de manifester une reconnaissance particulière pour du bon travail.....                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Je suis capable de donner un <i>feedback</i> positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Je suis capable de rappeler à l'ordre les retardataires.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Je suis en mesure de parler de manière optimiste de l'avenir.....                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Je suis capable de reconnaître les bonnes performances.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

<sup>4</sup> Leroux et al, 2006

	1	2	3	4	5	6
	Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord
14. Lorsque je détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, je suis capable de m'assurer que des correctifs soient apportés.....	1	2	3	4	5	6
15. Je suis capable de m'intéresser à ce que vivent mes collègues.....	1	2	3	4	5	6
16. Je suis capable de féliciter les bons coups de chacun.....	1	2	3	4	5	6
17. Je suis en mesure de soutenir celui qui a besoin d'aide.....	1	2	3	4	5	6
18. Je suis capable de communiquer ma vision.....	1	2	3	4	5	6
19. Je suis en mesure de souligner l'excellent travail d'une personne devant les autres.....	1	2	3	4	5	6
20. Je suis capable de rappeler à l'ordre celui qui ne respecte pas certaines normes.....	1	2	3	4	5	6
21. Je suis capable de souligner de manière originale un travail remarquable.....	1	2	3	4	5	6
22. Je suis capable de respecter les sentiments d'autrui..	1	2	3	4	5	6
23. Je suis capable d'être visionnaire.....	1	2	3	4	5	6
24. Je suis capable d'amener les autres à innover.....	1	2	3	4	5	6
25. Je suis capable de communiquer mes valeurs.....	1	2	3	4	5	6
26. Je suis capable d'amener les autres à aborder un problème de manière différente.....	1	2	3	4	5	6
27. Je suis capable d'amener les autres à se dépasser.....	1	2	3	4	5	6
28. Je suis capable d'influencer le comportement des gens.....	1	2	3	4	5	6
29. Quand je poursuis un objectif, je suis capable d'amener les autres à s'y conformer.....	1	2	3	4	5	6

*APPENDICE D**Adaptation du Questionnaire du leadership transformatif*

### Adaptation de l'échelle du leadership transformatif<sup>5</sup> (Questionnaire B)

Ce questionnaire vise à mettre en lumière l'approche personnelle d'un gestionnaire. Nous vous demandons de penser au gestionnaire avec qui vous travaillez et d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien son comportement au travail à l'aide de l'échelle suivante :

	Tout à fait en Désaccord 1	Plutôt en Désaccord 2	Plutôt en Accord 3	Tout à fait en Accord 4
1. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.....	1	2	3	4
2. Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche..	1	2	3	4
3. Il ne retourne pas les appels téléphoniques.....	1	2	3	4
4. Il s'exprime de manière enthousiaste.....	1	2	3	4
5. C'est un orateur dynamique.....	1	2	3	4
6. Dès qu'il y a plainte, il intervient.....	1	2	3	4
7. Il encourage le personnel à innover.....	1	2	3	4
8. Il amène les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents....	1	2	3	4
9. Il suggère de nouvelles façons de faire.....	1	2	3	4
10. Il respecte les opinions différentes des siennes.....	1	2	3	4
11. Il écoute attentivement les autres.....	1	2	3	4
12. Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.....	1	2	3	4
13. Il met en évidence l'importance de chacun.....	1	2	3	4
14. Il donne un <i>feedback</i> positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement.....	1	2	3	4
15. Il soutient le personnel engagé dans des activités de formation.....	1	2	3	4
16. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire.....	1	2	3	4
17. Il s'isole dans son bureau.....	1	2	3	4
18. Il accueille le personnel en lui souhaitant individuellement une bonne journée.....	1	2	3	4
19. Il est passionné par son travail.....	1	2	3	4
20. Il parle de manière optimiste de l'avenir.....	1	2	3	4
21. Il prend des pauses avec le personnel pour discuter de sujets non liés au travail.....	1	2	3	4

<sup>5</sup> ©Dussault et al. en arbitrage

Tout à fait en Désaccord	Plutôt en Désaccord	Plutôt en Accord	Tout à fait en Accord	
1	2	3	4	
22. Il s'enquiert de la santé des personnes à leur retour au travail après une maladie.....	1	2	3	4
23. Il reconnaît les bonnes performances du personnel.....	1	2	3	4
24. Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés.....	1	2	3	4
25. Il s'intéresse à ce que vit le personnel.....	1	2	3	4
26. Il est absent quand on a besoin de lui.....	1	2	3	4
27. Il félicite les bons coups de chacun.....	1	2	3	4
28. Il soutient le personnel qui a besoin d'aide.....	1	2	3	4
29. Il remet à plus tard la prise de décisions.....	1	2	3	4
30. En guise de récompense, il aménage la tâche du personnel pour lui permettre de réaliser un projet qui lui tient à cœur.....	1	2	3	4
31. Il communique sa vision de l'organisation.....	1	2	3	4
32. Il fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes...	1	2	3	4
33. Il souligne l'excellent travail d'une personne lors de réunions du personnel.....	1	2	3	4
34. Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter les corrections.....	1	2	3	4
35. Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation.....	1	2	3	4
36. Il n'est pas disponible.....	1	2	3	4
37. Il envoie une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable.....	1	2	3	4
38. Il respecte les sentiments d'autrui.....	1	2	3	4
39. Il partage l'information avec le personnel.....	1	2	3	4
40. Il a de nouvelles idées à propos de l'avenir de l'organisation.....	1	2	3	4
41. Il est jovial.....	1	2	3	4
42. Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions.....	1	2	3	4
43. Il communique ses valeurs.....	1	2	3	4
44. Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable....	1	2	3	4
45. Il évite de prendre des décisions.....	1	2	3	4

